



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA**

**“DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE UN MODELO DE CALIDAD PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES”**

TESIS:  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

PRESENTA:

**JOSÉ ANTONIO MARTÍNEZ ARENAS**

DIRECTOR DE TESIS:

**M.A. Ma. DEL ROSARIO BARRADAS MARTÍNEZ**

*HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA. JUNIO DE 2005*



**DEDICO ESTE TRABAJO DE TESIS A MIS PADRES Y A MI HERMANO.**

**A mi mamá:**

*Por darme la vida, por su amor, por ser mi ejemplo de esfuerzo y trabajo,  
por sus consejos y regaños, por su dedicación, entrega y preocupación.  
Por todas sus enseñanzas y por mostrarme cómo ser un hombre de bien.*

**A mi papá:**

*Por su amor y enseñanzas, por su preocupación por mi bienestar,  
Por tratar de ser un ejemplo para mi y enseñarme que  
muchas cosas se pueden lograr si nos esforzamos y somos optimistas.*

**A mi hermano:**

*Por su amor, cariño y compañía.  
Porque me ha mostrado que no siempre tengo la razón y  
por ayudarme a esforzarme en ser un ejemplo para él.*



**AGRADECIMIENTOS:**

**A Emilia Pacheco:**

*Por su amor, compañía, apoyo y comprensión.  
Por ser mi compañera y enseñarme tanto sin darse cuenta.*

**A mis abuelitos:**

*Isabel, por su ejemplo de vida, alegría y optimismo.  
Por nuestras pláticas, viajes y por tantos recuerdos.  
Espero que se recupere pronto.*

*Dulce y Miguel Ángel, por su cariño, sus consejos y apoyo.*

**A mis tíos:**

*Por sus consejos constantes, y por el  
apoyo brindado para la realización de este trabajo.*

**A mis primos:**

*Porque representan muchos recuerdos de mi infancia, por su cariño.*

**A mi directora de Tesis:**

*Por sus consejos, observaciones, ideas y por su interés en este trabajo.  
Por olvidar un incidente penoso y alentarme a ser mejor.*

*A todas las personas que tomaron un gran interés en la realización de esta investigación y  
que me proporcionaron información valiosa.*

*Pido disculpas a quienes haya olvidado mencionar.*



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.</b>	11
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.</b>	
1.1. Definición de Administración y su relación con la calidad.	17
1.2. Definiciones y conceptos de calidad.	17
1.3. Etapas del desarrollo histórico de la calidad.	19
1.4. El éxito de los Modelos de calidad en Japón.	23
1.4.1. Características nacionales del movimiento japonés hacia la calidad.	24
1.5. Relación entre calidad y cultura.	25
1.5.1. La cultura de calidad y los valores predominantes en México.	26
1.6. La introducción de sistemas de calidad en México.	29
1.7. Características de una empresa que brinda satisfacción al cliente.	30
1.8. El mejoramiento continuo.	31
1.8.1. La aplicación del ciclo de mejora continua.	33
1.8.2. La atención al proceso en orden a su mejoramiento.	34
1.8.2.1. El mejoramiento del proceso puede aumentar la satisfacción de los clientes.	35
<b>CAPÍTULO 2. DESARROLLO DEL MODELO.</b>	
2.1. Posibilidad de aplicación del ciclo de mejora continua como proceso administrativo.	39
2.2. Propuesta de un Modelo de Calidad.	43
2.2.1. Aspectos generales.	43
2.2.2. Etapas del Modelo.	44
2.2.2.1. Diagrama del Modelo propuesto.	51
2.2.2.2. Diagrama del impacto esperado del Modelo de Calidad en la satisfacción de los clientes.	52
2.2.2.3. Diagrama de los elementos de control.	53
2.2.3. Obstáculos y beneficios esperados en la implementación del Modelo para la Administración.	54

## **CAPÍTULO 3. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.**

3.1. Diagnóstico.	59
3.1.1. Evaluación de la satisfacción de los clientes.	59
3.1.1.1. Satisfacción de los clientes del Hotel.	59
3.1.1.2. Satisfacción de los clientes del Restaurante.	71
3.1.2. Evaluación de la empresa.	79
3.1.2.1. Evaluación a Nivel Estratégico.	79
3.1.2.2. Evaluación a Nivel Operativo.	83
3.1.3. Diagnóstico de la empresa.	96
3.2. Planeación Estratégica.	98
3.2.1. Determinación de la Misión y Visión del Hotel Valladolid.	98
3.2.2. Desarrollo de lo Objetivo General y Específico del Hotel Valladolid.	99
3.2.3. Establecimiento de Valores y Estructura Organizacional para el Hotel Valladolid.	99
3.2.4. Determinación de las Políticas y Procedimientos para el Hotel Valladolid.	101
3.2.5. Desarrollo de Estrategias.	104
3.3. Desarrollo Organizacional.	114
3.3.1. Intervención en procesos humanos: Sesiones de Grupos.	114
3.4. Desarrollo Humano.	119
3.4.1. Desarrollo de una Propuesta de Capacitación.	119
3.5. Desarrollo Técnico.	138
3.5.1. Desarrollo e Implementación de un Curso de Estadística.	138
3.6. Evaluación.	142
3.6.1. Medición y comparación de la satisfacción de los clientes.	142
3.6.1.1. Medición y comparación de la satisfacción de los clientes del Hotel.	142
3.6.1.2. Medición y comparación de la satisfacción de los clientes del Restaurante.	146
3.6.2. Evaluación de la situación interna de la empresa.	150
3.7. Rediseño.	154
3.7.1. Elaboración de un Manual de Calidad.	154



## **CAPÍTULO 4. VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN Y CONCLUSIONES GENERALES.**

4.1. Procedimiento y Resultados.	177
4.2. Validación de la Hipótesis.	179
4.3. Conclusiones Generales.	181
4.3.1. Características del Modelo.	181
4.3.2. Alcance del Modelo.	181
4.3.4. Limitaciones del Modelo.	182
4.3.5. Conclusiones Generales.	182
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>191</b>
<b>6. ANEXOS</b>	<b>197</b>



## **Introducción.**

La importancia del Modelo de Calidad que se presenta, radica en la posibilidad de implementarlo en cualquier empresa y poder incrementar la satisfacción de los clientes, a través de la creación de servicios y/o productos adecuados a las necesidades y expectativas de los clientes o consumidores.

Para lograrlo, se lleva a cabo un proceso administrativo orientado hacia la mejora continua de los procesos, el cual primero analiza los gustos, necesidades y expectativas de los clientes, para después desarrollar los planes, estrategias, estructuras, programas y medios de evaluación que se orienten a la creación de servicios o productos acordes con dichos parámetros. Desarrolla habilidades y conocimientos específicos en los trabajadores y hace uso de intervenciones de Desarrollo Organizacional para disminuir la resistencia al cambio así como para propiciar el establecimiento de nuevas formas de trabajo orientadas a la calidad. Evalúa las actividades desarrolladas y analiza las variaciones en la satisfacción de los clientes para dar paso al rediseño, el cual consiste en mejorar o innovar cualquier aspecto de la organización que pueda incidir en la satisfacción.

Un aspecto de importancia que deben tomar en cuenta las empresas que decidan implementarlo, es el hecho de que la cultura de la sociedad influye en la conducta de los trabajadores y en los gustos o preferencias de los clientes. Por ello, su implementación y resultados variarán en cada una de las organizaciones en donde se aplique, es por ésta razón que las empresas deben hacer uso de las herramientas o medios que se proponen en el Capítulo Dos más adecuados a las necesidades de cada empresa, a su entorno y a los gustos, necesidades, expectativas o soluciones que sus clientes esperan. No hay que olvidar que las empresas y la forma de administrarlas *per se* son cultura, por lo que puede afirmarse que en el grado en que los gerentes, administradores o encargados de llevar a cabo la implementación del Modelo logren orientar los esfuerzos de las organizaciones hacia la satisfacción de los clientes, podrá decirse que habrán desarrollado una cultura de calidad.

Como un medio de comprobar la efectividad del Modelo diseñado para incrementar la satisfacción de los clientes y para validar las hipótesis de investigación, se implementó en el Hotel Valladolid acorde con las necesidades de dicha empresa y sus clientes. Dicha implementación se muestra a detalle en el Capítulo Tres y consistió en:

El desarrollo de manuales administrativos para orientar las actividades y establecer una estructura formal. Se crearon estrategias para el corto y largo plazo que permitieran incidir en la satisfacción de los clientes. Se implementaron Sesiones de Grupos para disminuir conflictos y mejorar la comunicación. Se desarrolló una propuesta de capacitación con base en las necesidades y requerimientos detectados de los trabajadores con temas específicos para el desarrollo de habilidades y conocimientos que permitieran incrementar la satisfacción de los clientes al mejorar aspectos de rapidez en el servicio y hacer más eficientes los procesos. Se desarrolló e implementó un curso de estadística básica para la administración como un medio para generar ideas para la creación de medios de control eficaces y el análisis de información estadística. Se evaluó el impacto de la implementación de las Sesiones de Grupos y de los manuales implementados, por medio de cuestionarios. Se estableció el Modelo de Calidad de manera formal a través del desarrollo e implementación de un Manual de Calidad y, por último, se determinó el porcentaje de satisfacción obtenido y después de la implementación. La variación correspondiente, fue determinada con base en los resultados obtenidos en la etapa de Diagnóstico y Evaluación. Los resultados obtenidos se muestran en el Capítulo Cuatro.

Como información complementaria sobre del origen de ésta investigación y para comprender las bases teóricas sobre las que se fundamenta el modelo, se presenta a continuación el objetivo, el planteamiento del problema y las hipótesis de investigación presentadas en el protocolo de investigación. Cabe destacar que en un principio la idea original consistió en la creación de un Modelo Administrativo exclusivo del Hotel Valladolid, por ello el planteamiento del problema se enfoca a dicha empresa y al sector servicios, subsector de Hoteles y Restaurantes. También, es necesario aclarar que en el desarrollo del Modelo, no se toman en cuenta otros sistemas administrativos o de calidad aplicados actualmente en empresas productivas, industriales o de servicios, debido a que se trató de realizar un trabajo de investigación con carácter inédito y fundamentado exclusivamente en el proceso de Mejora Continua.

## **Objetivo General de Investigación.**

*“Crear un Modelo de Calidad basado en la Mejora Continua, como una alternativa para incrementar la satisfacción de los clientes”.*

## **Planteamiento del problema.**

El planteamiento del problema presentado en el protocolo de investigación, fue la falta de satisfacción de los clientes del Hotel Valladolid, debido a la falta de prácticas o sistemas de calidad en el servicio. La determinación de la falta de satisfacción presentada en el protocolo, se fundamentó en una investigación de la satisfacción de los clientes realizada en el 2002, mediante la aplicación de un cuestionario de investigación.

Por otro lado, se determinó que los hoteles de cinco estrellas de la Ciudad de Oaxaca -que forman parte de cadenas de hoteles a nivel mundial e internacional-, consideran que la opinión del cliente es el factor más importante para adecuar los servicios a sus necesidades y para lograrlo utilizan de una u otra forma el proceso de mejora continua. Todas estas empresas utilizan sistemas de monitoreo de la satisfacción y realizan cambios en sus servicios de acuerdo a los porcentajes de satisfacción obtenidos. Están convencidas que el uso de la calidad en cualquiera de sus formas, incrementa la satisfacción de los clientes y todas ellas enfocan sus esfuerzos en cuatro de las principales tendencias de las empresas de servicios actuales: a)El uso de sistemas de calidad, b)Implementar sistemas de servicio al cliente, c)Ofrecer valor agregado y d)Uso de alta tecnología.

## **Hipótesis de investigación.**

Hipótesis Válida.

H.1. *“Un Modelo de Calidad basado en la Mejora Continua, puede incrementar la satisfacción de los clientes”.*

Hipótesis Nula.

H.0. *“Un Modelo de Calidad basado en la Mejora Continua, no puede incrementar la satisfacción de los clientes”.*



**Capítulo 1.**  
**Marco Teórico.**





## **1.1. Definición de Administración y su relación con la calidad.**

*La administración es una disciplina cuya finalidad es obtener la máxima eficiencia y eficacia en la coordinación de los recursos para lograr los objetivos de un grupo social, con calidad y productividad.*<sup>1</sup> Por lo tanto, el fin último de la administración es lograr la excelencia y la calidad.

## **1.2. Definiciones y conceptos de calidad.**

*La palabra calidad designa un conjunto de atributos o propiedades de una cosa o hecho que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él.*<sup>2</sup> El significado del vocablo calidad en el pasado y en el presente es equivalente al significado de los términos excelencia o perfección. El concepto de perfección durante la edad media era tal, que se consideraba como obra perfecta sólo aquella que no tenía ningún defecto. *La presencia de uno de éstos, por pequeño que fuera, era suficiente para calificar a la obra como imperfecta.*<sup>3</sup>

Se ha acostumbrado a hablar de perfección en relación con las mejores expresiones culturales, como son las obras maestras de arte en cualquiera de sus manifestaciones; sin embargo en la actualidad, los términos perfección y calidad se aplican cada vez con mayor frecuencia a productos o servicios que son el resultado de los procesos de trabajo.

Concepto tradicional de calidad.

En el concepto tradicional, la calidad tiene que ver con las especificaciones; un servicio tiene calidad si cumple con éstas y en la medida en que no las cumple, deja de tener calidad. En la actualidad, la base de las relaciones entre clientes y proveedores son las especificaciones y cualquier imprecisión en el significado de algunos de los términos usados, conduce a malos entendidos y por lo tanto a la insatisfacción.

---

<sup>1</sup> Münch Galindo L., Más allá de la excelencia y de la calidad total, 1ª Edición, Ed. Trillas, México, 2000, p. 13.

<sup>2</sup> Jorovits Jackes, La Calidad del Servicio, 1ª Edición, Ed. Column, Estados Unidos, 1999, p. 22.

<sup>3</sup> *Ibíd.*, p. 25.

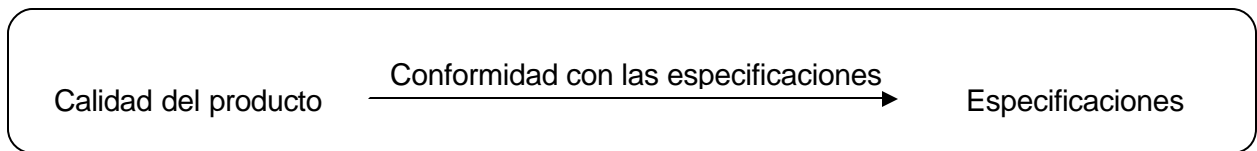
Concepto moderno de calidad.

El concepto moderno, implica que: *La calidad tiene que ver con los requisitos de los clientes, es decir un servicio tiene calidad en la medida en que satisface sus expectativas.*<sup>4</sup> En los siguientes dos esquemas se comparan ambos conceptos:

Concepto tradicional de calidad. *Calidad como grado de conformidad de un servicio con respecto a una norma o estándar.*<sup>5</sup> (Ver Esquema 1).

Esquema 1.

Concepto tradicional de calidad.

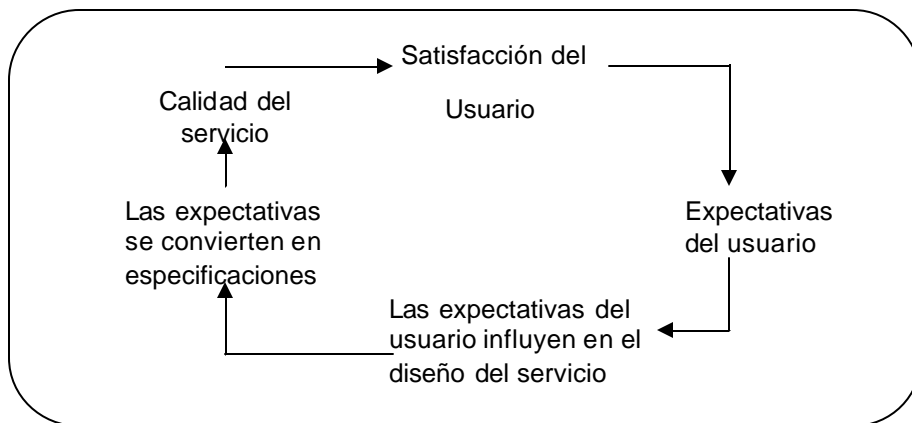


Fuente: Eric de la Parra, Calidad en el Servicio.

Concepto moderno de calidad. *Calidad como satisfacción de los usuarios o adecuación al uso.*<sup>6</sup> (Ver Esquema 2).

Esquema 2.

Concepto moderno de calidad



Fuente: Eric de la Parra, Calidad en el Servicio.

<sup>4</sup> De la Parra Paz Eric, Calidad en el Servicio; un programa generador de empresas de competitividad mundial, 1ª Edición, Ed. Grupo ISEF, México, 1996, p. 57.

<sup>5</sup> *Ibíd.*, p.56.

<sup>6</sup> *Ibíd.*

Con el concepto moderno de calidad, las empresas poseen mayores posibilidades de ofrecer a los consumidores los productos que desean, ya que se toman en cuenta los deseos y expectativas de cada uno de ellos.

### **1.3. Etapas del desarrollo histórico de la calidad.**

*El desarrollo histórico del movimiento hacia la calidad, puede dividirse en dos grandes etapas<sup>7</sup>, de las cuales se mencionan a continuación sus principales características.*

#### **1. La calidad en la época artesanal.**

Los trabajos de manufactura en la época preindustrial como labores de artesanía, tenían mucho que ver con las obras de arte. El artesano ponía todo su empeño en hacer lo mejor posible cada una de sus obras, cuidando incluso que la presentación del trabajo satisficiera los gustos estéticos de la época.

El juicio acerca de la calidad del producto tenía entonces como base, la relación personal que se establecía entre el artesano y el usuario. Cuando alguien necesitaba de un producto, exponía sus necesidades al fabricante, quien lo elaboraba de acuerdo con los requerimientos establecidos por el cliente. Como eran trabajos “hechos a la medida”, el productor sabía de inmediato si su trabajo había dejado satisfecho al cliente o no.

#### **2. La calidad a partir de la época industrial.**

Con el advenimiento de la época industrial esta situación cambió. Los talleres se convirtieron en fábricas de producción masiva.

*Los cambios en los procesos de producción trajeron consigo cambios en la organización de las empresas y fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en serie<sup>8</sup>. En este proceso de evolución se distinguen cuatro diferentes etapas que se detallan a continuación:*

---

<sup>7</sup> NACIONAL FINANCIERA / ITESM, Mejoramiento Continuo para la Competitividad, Serie Administración de la Calidad, 2ª Edición, Ed. NAFINSA, México, 1995, p. 36.

<sup>8</sup> Denton Keith, Calidad en el Servicio a los Clientes, 1ª Edición, Ed. Díaz de Santos, Madrid, España, 1992, p. 39.

Primera etapa: de 1950 a 1960. En esta etapa se cuida la calidad de los productos mediante un trabajo de inspección.

Esta etapa coincide con el periodo en el que comienza a tener importancia la producción de artículos en serie. Ante esta situación era necesario verificar si el artículo al final de la línea de producción cumplía con las especificaciones de uso, forma y funcionamiento para el fin al que estaba destinado. Por eso en las fábricas se vio la conveniencia de introducir un departamento especial cuya función fuera la tarea de inspección. A este nuevo organismo se le denominó departamento de control de calidad.

Segunda etapa: de 1950 a 1970. Esta etapa se caracterizó por el uso del control estadístico de la calidad.

*Los trabajos de investigación llevados a cabo en la década de los cincuenta por Bell Telephone Laboratories fueron el origen de lo que actualmente se denomina control estadístico de la calidad (Statistical Quality Control SQS).<sup>9</sup>A esta etapa pertenecieron entre otros investigadores, W. A. Shewhart, Harold Dodge, Harry Roming y más tarde, G. D. Edwards y Joseph Juran.*

En este periodo, W. A. Shewhart publicó su libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, en el que proporciona una definición precisa del control a efectuarse en el proceso de manufactura y desarrolló técnicas eficaces para monitorear y evaluar la producción, como la técnica de muestreo aleatorio. *“Las técnicas del muestreo, parten del hecho que, en una producción masiva es imposible inspeccionar todos los productos, para diferenciar los buenos de los malos”.*<sup>10</sup>

Sin embargo, en el desarrollo de investigaciones en el campo de la producción masiva, se determina que esta forma de proceder incluye algunos riesgos: *“... debido a los defectos de unas cuantas muestras se puede rechazar todo un lote de producción de calidad aceptable, como también se puede pasar como bueno un lote que en realidad debería ser rechazado”.*<sup>11</sup> A partir de este momento se da la necesidad de contar con sistemas más eficaces, que permitan asegurar la calidad sin necesidad de inspeccionar.

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p. 56.

<sup>10</sup> Denton Keith., *Op. Cit.*, p.118.

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p.223.

Tercera etapa: de 1960 a 1970. En esta etapa se percibe la necesidad de crear estrategias que permitan asegurar el mejoramiento implementado.

Esta tercera etapa se caracteriza por: “... *La toma de conciencia por parte de la administración, acerca del papel que le corresponde en el aseguramiento de la calidad de los productos y servicios, y la implantación del concepto de control de calidad en Japón....*”.<sup>12</sup> Era necesario entonces desarrollar profesionales dedicados al problema del aseguramiento de la calidad y había que involucrar a todos en el logro de la misma, todo lo cual requería un compromiso mayor por parte de la administración.

En este sentido: “*Dado que la alta gerencia es responsable del sistema y puesto que gran parte de los productos defectuosos se derivan del sistema mismo, la alta gerencia y no los trabajadores, es la responsable en mayor medida de los productos defectuosos*”.<sup>13</sup> Si la alta gerencia quiere cumplir con esta responsabilidad, debe llevar a cabo determinadas acciones como ser perseverante en el propósito de mejorar el producto o servicio y acabar con la inspección masiva, que le van a permitir hacer el cambio del sistema.

Para que el control de calidad sea efectivo éste debe iniciarse con el diseño mismo del producto o servicio y terminar solo cuando el resultado esté en manos de un consumidor satisfecho. Por consiguiente, el principio fundamental del que hay que partir es: la calidad es trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso. A partir de este concepto, el uso y aplicación de sistemas de calidad ya no son específicos para la fabricación masiva de productos. Este concepto es aplicable y necesario en el diseño de servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Philip B. Crosby está ligado con la filosofía conocida como “Cero Defectos”, que se experimentó en la Martin Company, fábrica de los misiles Pershing. El hecho de haber entregado en Cabo Cañaveral uno de estos misiles sin ningún defecto, como resultado de una petición de la administración a los trabajadores, hizo reflexionar a los directivos de varias compañías que cuando la administración pide perfección, ésta se da. Si no se da la perfección, esto se debe a que la administración o no la exige o los trabajadores no tienen la intención de darla.

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p.225.

<sup>13</sup> *Ibíd.*

Dicho razonamiento permitió ver la importancia que tiene motivar a los trabajadores y hacerlos conscientes de que pueden hacer su labor sin ningún defecto. El programa llevado a cabo por Crosby se denominó cero defectos y se distinguió por el énfasis que puso en la importancia que tiene motivar a los trabajadores. Martin Company articuló una filosofía, según la cual el único standard aceptable de calidad es cero defectos. Para lograr este propósito entrenó a sus trabajadores, hizo eventos especiales, estableció metas y llevó a cabo autoevaluaciones.

Cuarta etapa: de 1980 a 1990. La administración redefine su papel, con el propósito de que la calidad sea la estrategia a emplear para tener éxito frente a los competidores.<sup>14</sup>

Se trata de un cambio profundo en la forma como la administración concibe el papel que la calidad desempeña actualmente en el mundo de los negocios. Ahora se valora la calidad como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y por consiguiente, como el valor más importante que debe presidir las actividades de la alta gerencia.

La calidad no pasa a ser estrategia competitiva solo porque se apliquen métodos estadísticos para controlar el proceso; como tampoco lo es por el hecho de que todos se comprometan a elaborar productos sin ningún defecto, pues esto de nada serviría si no hay mercado para ellos.

La calidad pasa a ser estrategia de competitividad en el momento en el que la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos o servicios que se ofrecen. Se trata de planear toda la actividad de la empresa, en tal forma de entregar al consumidor artículos o servicios que respondan a sus requerimientos.

Esto implica cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura de las organizaciones y en las estructuras de las empresas enfocadas al logro de la calidad y a visualizar cuáles deben ser los cambios en las necesidades.

---

<sup>14</sup> *Ibíd.*, 226.

#### 1.4. El éxito de los Modelos de calidad en Japón.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la industria japonesa adoptó los métodos estadísticos para el control de la calidad como una herramienta para impulsar el crecimiento de su economía, con tal éxito que: *"...ha llegado a ser uno de los países más industrializados y con mejores niveles de vida en la época actual"*.<sup>15</sup>

El éxito de las organizaciones japonesas se fundamenta en la cultura del pueblo japonés, en la cual el sentido del honor, la lealtad, la sutileza y el nacionalismo son valores inherentes a la mayoría de los individuos. Por otra parte, el sistema económico provee de estructuras educativas que tienen una estrecha interrelación con el sector productivo, lo que a su vez propicia una mayor eficiencia en los sistemas organizacionales.

La administración de las empresas japonesas, se caracteriza por el trato de intimidad, sutileza y confianza que existe en la mayoría de las personas que conforman la organización. Que se traduce en un interés por el grupo, por el trabajo, por la calidad, por la empresa, y por la sociedad. De esta manera existe una presión entre trabajadores por lograr la calidad tan fuerte que los mecanismos tradicionales de control no son necesarios, ya que si el trabajador llega a fallar, se siente deshonrado y rechazado.

Esta conceptualización del trabajo, ha favorecido la creación de la cultura de calidad a nivel nacional; además existen ciertas características en el sistema socioeconómico y las organizaciones japonesas que propician el desarrollo de esta cultura. *Dichas características son las siguientes:*<sup>16</sup>

Empleo de por vida. No existe pensión ni Seguro Social, y existe una fuerte vinculación entre las instituciones educativas y las compañías para colocar a los estudiantes recién egresados de las universidades.

Evaluación y promoción. Todos los empleados, desde los niveles más altos hasta los más bajos, pueden llegar a pertenecer a varios grupos de trabajo a la vez, cada uno con una labor diferente.

---

<sup>15</sup> Münch Galindo L., Op. Cit, p. 58.

<sup>16</sup> *Ibíd.*, p. 62.

Caminos profesionales no especializados. Existe una rotación permanente de puestos entre el personal, lo que facilita la existencia de empleados multifuncionales, ello propicia que todos los empleados conozcan las funciones, procedimientos y problemas de otras áreas dentro de la organización. Las carreras se orientan más hacia el trabajo en equipo que hacia el desarrollo de expertos.

Proceso de toma de decisiones. Para tomar una decisión importante, todos aquellos que de un modo pudieran verse afectados por sus consecuencias participan en el proceso. Esto propicia que la toma de decisiones sea un proceso lento, pero una vez que se ha llegado a un consenso, se implanta con gran facilidad.

Valores colectivos. Existe una marcada orientación hacia valores compartidos, particularmente hacia el sentido colectivo de responsabilidad. El colectivismo es eficaz desde el punto de vista económico, hace que las personas trabajen en armonía y se motiven entre sí para brindar su mejor esfuerzo.

Interés holista. La orientación holista de la organización japonesa, es producto de fuerzas históricas, sociales y culturales muy poderosas en donde la vida social y económica está integrada en un todo.

#### **1.4.1. Características nacionales del movimiento japonés hacia la calidad.**

Además de la existencia de una cultura propicia para el desarrollo de la calidad, en Japón se hizo promoción a nivel nacional de los beneficios de dicha estrategia. Dicha promoción se puede resumir a grandes rasgos en los siguientes puntos:

a) El gobierno estimuló la iniciativa de los particulares a favor del control de calidad, como una medida que permitiera desarrollar e implantar sistemas productivos o administrativos que orientaran a las empresas a fabricar productos o servicios de calidad. *“... la filosofía del control total de calidad se desarrolló en un país cuyo gobierno tiene como norma estudiar la iniciativa privada, mas no controlarla”.*<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Ibíd., p. 53.



b) Las empresas se preocuparon por la formación y el bienestar de sus trabajadores. En lo que toca a la relación obrero-patronal, la contratación es en gran parte de tipo familiar y vitalicia, *“...cuando la fábrica está bien administrada y es próspera, los empleados rara vez cambian de organización...”*<sup>18</sup>.

c) Se hizo promoción a nivel nacional a favor de esta filosofía administrativa a través de cursos de calidad y capacitación en el uso de la estadística, organización de grupos de investigadores de la calidad y diversas publicaciones que se orientaban a la difusión de los beneficios de la calidad para las empresas.

### **1.5. Relación entre calidad y cultura.**

Para comprender el concepto de calidad en relación con la cultura, es necesario comprender en qué consiste la cultura. La cultura es un concepto que inicialmente fue estudiado por la antropología; desde este punto de vista, la cultura es: *“El conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”*.<sup>19</sup>

La cultura de una sociedad influye directamente en la cultura de las organizaciones y consecuentemente en la productividad y calidad de sus miembros, ya que el comportamiento de los individuos está condicionado por los valores y tradiciones del sistema cultural al que pertenecen. Obviamente la productividad y la calidad de las organizaciones dependen de los individuos que las componen.

Por otra parte, la cultura organizacional es conceptualizada como: *“El conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización”*<sup>20</sup>. El sistema formal incluye: las estructuras, sistemas, procedimientos y formas de interacción establecidas por vía formal, y el subsistema informal incluye: valores, clima organizacional, mitos, etcétera. *“La cultura de calidad se sustenta en una serie de valores que se orientan a un objetivo primordial: la satisfacción de las necesidades del cliente”*.<sup>21</sup> En este sentido, es importante estudiar cuáles son los valores predominantes en la sociedad.

---

<sup>18</sup> Ibídem.

<sup>19</sup> Cantú Delgado H., Desarrollo de la Cultura de Calidad, 1ª Edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1997, p. 164.

<sup>20</sup> Ibídem., p. 52.

<sup>21</sup> Münch Galindo L., Op. Cit, p. 66.

### 1.5.1. La cultura de calidad y los valores predominantes en México.

Aunque es difícil establecer generalizaciones acerca de los rasgos culturales de una población, se pueden hacer algunas precisiones desde el punto de vista económico, mediante algunas comparaciones entre los índices de productividad, como se muestra en el cuadro siguiente. (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1.  
Población, producto nacional bruto y per cápita, 2002.

País	Población(1)	Producto nacional bruto (2)	Producto per cápita (3)
Estados Unidos	266.0	4009.6	17.1
Japón	127.7	1525.0	11.9
Alemania	69.9	732.3	11.0
Francia	58.6	592.3	9.6
México	82.9	187.5	2.0
España	40.5	183.8	4.4

(1) Millones de habitantes.

(2) Miles de millones de dólares.

(3) Dólares por habitantes.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información, censo económico 1998.

Las cifras demuestran que el ingreso per cápita de dichos países es superior a éste, aún cuando México tiene una superficie que equivale a la que juntos ocupan España, Japón, Italia, Francia, Gran Bretaña y Alemania, además que en estos países viven más de *400 millones de habitantes*<sup>22</sup>, mientras que en México la población asciende *actualmente a 90 millones*<sup>23</sup>.

Con respecto a lo anterior, Münch Galindo hace el siguiente comentario: *“Justificar nuestra improductividad en el hecho de que dependemos económicamente de potencias extranjeras, es erróneo.... Las causas principales es que somos países mal administrados, con baja productividad y calidad en las empresas”*.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> INEGI Censo Económico y Datos de Archivo.

<sup>23</sup> *Ibíd.*

<sup>24</sup> *Ibíd.*, p. 73.

## Valores culturales predominantes en México.

Comprender los valores predominantes en México, implica entender los antecedentes históricos y la pluralidad étnica. Dicho en palabras de Carlos Fuentes: “A raíz de la conquista de México en 1521 y de la fusión de dos culturas, se ha originado en nosotros un sentido de ambivalencia. Conservamos las características raciales del indígena y al mismo tiempo hablamos español, somos católicos pero conservamos las tradiciones indígenas, por una parte amamos y admiramos el extranjero y por otra, todo esto ha propiciado que lo odiamos”.<sup>25</sup> Y agrega: “...más que por niveles de desarrollo, México esta separado de los países del primer mundo, por su lenguaje, su religión, su raza y su historia. Independientemente de que los mexicanos seamos en su mayoría mestizos en términos étnicos, como individuos seguimos atrapados en dicha ambivalencia”.<sup>26</sup>

No todos los mexicanos de las distintas regiones y clases sociales se parecen, el clima, la situación geográfica, la educación y la capacidad económica son factores que influyen en la conducta.

A continuación se presentan algunas de las características generales que prevalecen en una gran parte de los mexicanos, de acuerdo con lo que postulan Octavio Paz<sup>27</sup> y Samuel Ramos<sup>28</sup> en sus ensayos acerca del mexicano:

Inseguridad y desconfianza. Es uno de los rasgos característicos del mexicano; “... es en la colonización en donde se puede encontrar la raíz de la desconfianza y el hermetismo.”<sup>29</sup> Las circunstancias históricas, la colonización y la explotación han originado recelo, desconfianza y una gran falta de seguridad hacia los demás. Esto se manifiesta en el excesivo formalismo y cortesía que prevalece en las comunicaciones, de ésta manera para protegerse, el mexicano utiliza un lenguaje oscuro y formal, que cubre sus emociones y evita el compromiso que implica el uso de un lenguaje llano.

---

<sup>25</sup> Fuentes Carlos, Op. Cit, p. 67.

<sup>26</sup> Ibíd., p. 85.

<sup>27</sup> Paz Octavio, El laberinto de la soledad, 2ª Edición, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1994.

<sup>28</sup> Ramos Samuel, El perfil del hombre y la cultura en México, 1ª Edición, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1982, p. 54.

<sup>29</sup> Paz Octavio, Op. Cit, p. 168.

Amor a las fiestas. Ante su continuo hermetismo, el mexicano busca formas de catarsis para exteriorizar sus sentimientos y para establecer puntos de contacto con los demás, principalmente por medio de fiestas y celebraciones estruendosas, ya sea religiosas, patrióticas o personales; *“El mexicano ama las fiestas porque son un escape a su soledad y miseria.”*<sup>30</sup>

Falta de identidad nacional. El mestizaje y la colonización en el mexicano, originan que éste sienta una solidaridad mínima hacia la sociedad y su país. Corrupción, indisciplina, improductividad, son producto de la falta de identidad nacional. La imitación, primero de los españoles, después de los franceses, y en la actualidad de los estadounidenses, son rasgos característicos del sentimiento de inferioridad y denigración del mexicano y de la escasa identidad nacional. Es inútil exigir productividad y calidad si no existe identificación y amor hacia el país en el que está inmersa la organización.

Culto y amor a la muerte. *“El culto por la muerte, la indiferencia ante la vida, la creencia de que todos los acontecimientos están predeterminados y de que al fin y al cabo todo va a morir, forman parte de la mística del mexicano.”*<sup>31</sup> De la indiferencia del mexicano ante la muerte, surge su indiferencia ante la vida y el trabajo. Esta concepción de temporalidad justifica la indisciplina y el desorden que prevalece en todos los ámbitos. En este sentido, los empresarios, prefieren utilidades a corto plazo, los individuos prefieren gastar en lugar de ahorrar.

Desorden. Las tres características anteriores originan la indisciplina y el desorden, ya que predomina el gusto por improvisar y crear más que por esforzarse. El clima benéfico y la accesibilidad a los recursos naturales, influyen también en el escaso interés por el esfuerzo, el orden y el trabajo.

No todos los mexicanos poseen estas características pero prevalecen en gran parte de la población, por lo que, en la medida en que se superen los sentimientos de inseguridad y desconfianza, se establecerá una comunicación más sincera que propicie la lealtad y el entusiasmo, lo que a su vez incidirá en la calidad y productividad de las empresas.

---

<sup>30</sup> Ramos Samuel, Op. Cit, p. 26.

<sup>31</sup> Ibídem.

## 1.6. La introducción de sistemas de calidad en México.

*La filosofía administrativa que busca la productividad, se introduce en México en la década de los 80's debido principalmente a tres factores,<sup>32</sup> los cuales se describen a continuación:*

1. Varias compañías multinacionales, especialmente en la rama automotriz, comenzaron a exigir a sus filiales mexicanas llevar un control estadístico de la calidad. Esto obligó a la alta gerencia de dichas compañías a comprometerse con el sistema administrativo de control de calidad y por consiguiente, a exigir evidencia estadística de calidad a las compañías proveedoras de los componentes nacionales de la industria automotriz.

2. La industria maquiladora ha contribuido también a que la estrategia de la calidad se extienda, pues la maquila opera sistemas muy precisos de calidad; lo cual ha requerido una formación especial de personal. La movilidad característica del personal que trabaja en la maquila ha contribuido a la divulgación de los nuevos conceptos relacionados con la estrategia de la calidad.

3. Empresas mexicanas, debido a la crisis económica de 1982, visualizaron la necesidad de exportar para sobrevivir; por esto, han buscado la forma de ser verdaderamente competitivas a nivel internacional y han recurrido al sistema administrativo de control total de calidad.

En la introducción de la estrategia de calidad, la industria mexicana ha seguido básicamente dos Modelos:

*1. Algunas empresas mexicanas han optado por recurrir a la consultoría extranjera en esa materia.<sup>33</sup>*

*2. Otras, "...han ido asimilando poco a poco la nueva filosofía y han generado en ellas mismas, etapa por etapa, los cambios de mentalidad y de estrategia implicados en el sistema administrativo del control de calidad".<sup>34</sup>*

---

<sup>32</sup> Bassi Moguel J., Op. Cit, p. 98.

<sup>33</sup> *Ibíd.*, p. 115.

Estos sistemas de calidad, han sido objeto de estudio y de investigación por parte de algunos centros de investigación en México, tal es el caso del *Centro de Calidad del Tecnológico de Monterrey*<sup>35</sup> fundado en 1982, y de algunas organizaciones que han surgido para promover el sistema administrativo de control de calidad, tales como: *La Asociación de Ex-becarios AOTS México-Japón A.C.*, *La Fundación Mexicana para la Calidad Total A.C.*, y *el Consejo de Calidad Metropolitano A.C.*<sup>36</sup>, fundado en 1988.

### **1.7. Características de una empresa que brinda satisfacción al cliente .**

*“Las empresas actuales que se preocupan por la satisfacción de sus clientes, toman en cuenta de una u otra forma ocho puntos que brindan satisfacción”.*<sup>37</sup> Los cuales se describen a continuación:

1. Accesibilidad. Los empleados deben estar disponibles cuando se les requiere, deben ser amigables con los clientes. Ya sea que el contacto sea personal o por enlaces electrónicos; los clientes reciben la sensación de que podrán ponerse en contacto con una persona responsable cuando lo requieran.

2. Competencia. Los empleados deben poseer las habilidades y conocimientos necesarios y deben ser proactivos en la demostración de éstos a los clientes. El personal debe tener experiencia y asumir la responsabilidad por las satisfacciones efectivas de los clientes con la más alta calidad posible.

3. Actitud. El personal debe demostrar una actitud positiva y flexible, con un compromiso para mejorar en forma continua. Deben poseer un espíritu de querer hacer las cosas, mostrar la importancia del cliente, ser corteses, cooperativos y entusiastas.

4. Comunicación. Los empleados deben tener un sentimiento interno de que el cliente deberá estar informado como ellos y lucharán por transmitir toda la información necesaria para sostener una relación superior. Los cambios que afectan la relación de negocios (políticas, procedimientos, organización, servicios nuevos) se comparten con los clientes.

---

<sup>34</sup> Ibídem.

<sup>35</sup> Ibídem.

<sup>36</sup> Ibíd. p. 26.

<sup>37</sup> De la Parra Eric, Op. Cit, p. 83.

5. Credibilidad. Los servicios que realicen los empleados cumplirán los requerimientos del cliente según lo verifiquen revisiones periódicas.

6. Innovación. La empresa introducirá nuevos servicios proactivos, amigables con los clientes y darán como resultado una mayor satisfacción y tiempos de servicio más reducidos.

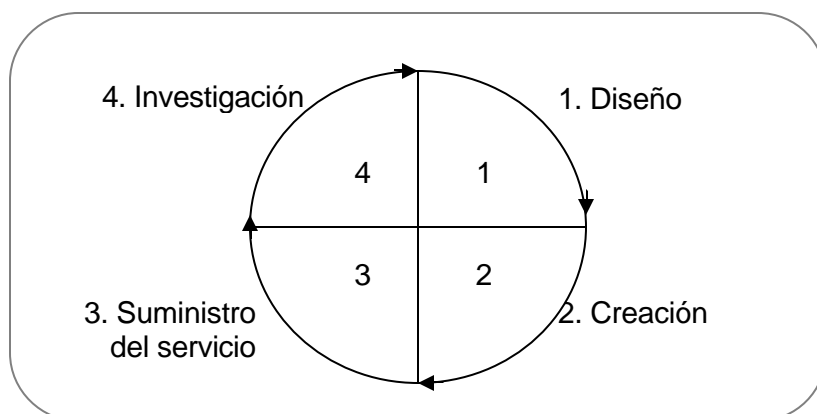
7. Capacidad de respuesta. Los empleados se caracterizarán por su deseo de proporcionar servicio a los clientes. Las quejas se resolverán en forma efectiva y rápida.

8. Resultados tangibles. La empresa será notoria por la evidencia física de los servicios que se documentan. Todos los empleados serán capaces de articular soluciones efectivas a las necesidades específicas de los clientes.

### 1.8. El mejoramiento continuo.

Por mejoramiento continuo se entiende: *“La política de mejorar constantemente y en forma gradual un servicio, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda”*.<sup>38</sup> Para hacer posible dicho mejoramiento es necesario aplicar el *Ciclo PDCA*<sup>39</sup> ó la *Espiral de Mejora Continua*.<sup>40</sup> (Ver Esquemas 3 y 4).

Esquema 3.  
Ciclo PDCA.



Fuente: NAFINSA/ITESM, Mejoramiento Continuo para la competitividad.

<sup>38</sup> *Ibíd.*, p. 123.

<sup>39</sup> NAFINSA/ITESM, *Op. Cit.*, p. 220.

<sup>40</sup> *Ibíd.*, p. 331.

Según este método, los pasos que se llevan a cabo son:

Paso 1: Se diseña el servicio en base a las necesidades.

Paso 2: Se crea el servicio en tal forma que éste responda a dichas necesidades.

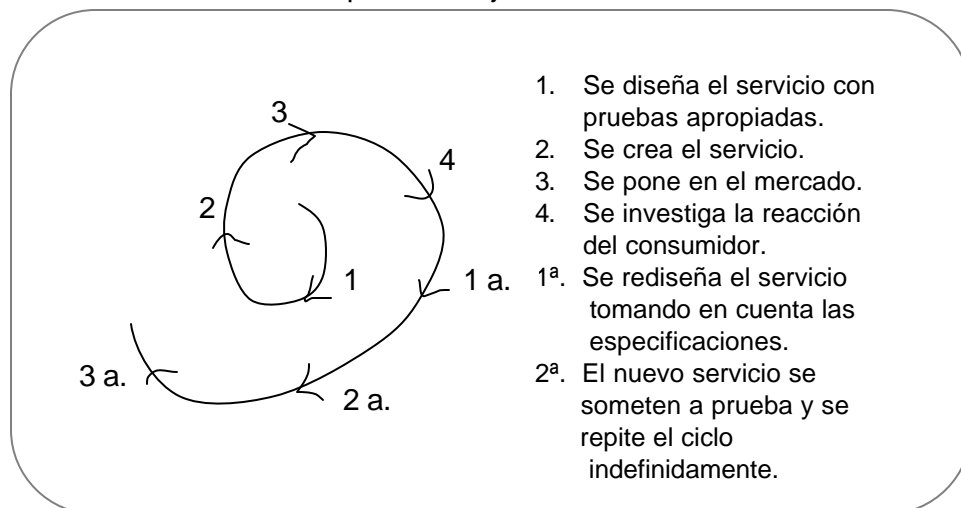
Paso 3: El servicio se proporciona de acuerdo con el diseño y se pone a prueba.

Paso 4: Posterior a esto se comprueba la reacción de los consumidores y con esta base se diseña un nuevo servicio, repitiendo el ciclo a partir del paso 2 de forma continua.

Por su parte, la espiral de mejora continua, debe entenderse como el conjunto de actividades a través de las cuales se establecen nuevos procesos o estándares de calidad, con el propósito de que éstos sean revisados y reemplazados en forma continua. (Ver Esquema 4).

Esquema 4.

Espiral de mejora continua.



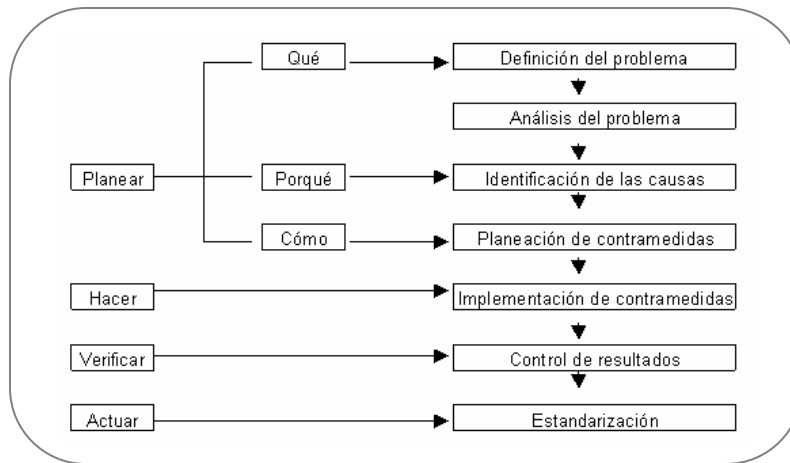
Fuente: NAFINSA / ITESM, Mejoramiento Continuo.



### 1.8.1. La aplicación del ciclo de mejora continua.

Se muestran en el siguiente esquema las actividades para llevar a cabo el ciclo de mejora continua. (Ver Esquema 5).

Esquema 5.  
Actividades del Mejoramiento Continuo.



Fuente: De la Parra Paz, Calidad en el Servicio.

En resumen, los involucrados en un proceso deben de intervenir en:

- ? La planeación del proceso en el que están involucrados.
- ? La observación del proceso haciendo uso de las herramientas estadísticas.
- ? La identificación de las causas de variación del mismo.
- ? La identificación de las acciones a emprender para disminuir dicha variación.
- ? La verificación del resultado de las acciones emprendidas.
- ? Y en el rediseño del proceso mejorando estándares.

Si los trabajadores proceden de esta forma, no solo van a mejorar constantemente su actividad laboral sino además van a desarrollar capacidades de prever y planear. *“El ciclo de calidad debe efectuarse en todos los niveles de la organización y la toma de decisiones debe basarse en la información generada en las intersecciones de mando”.*

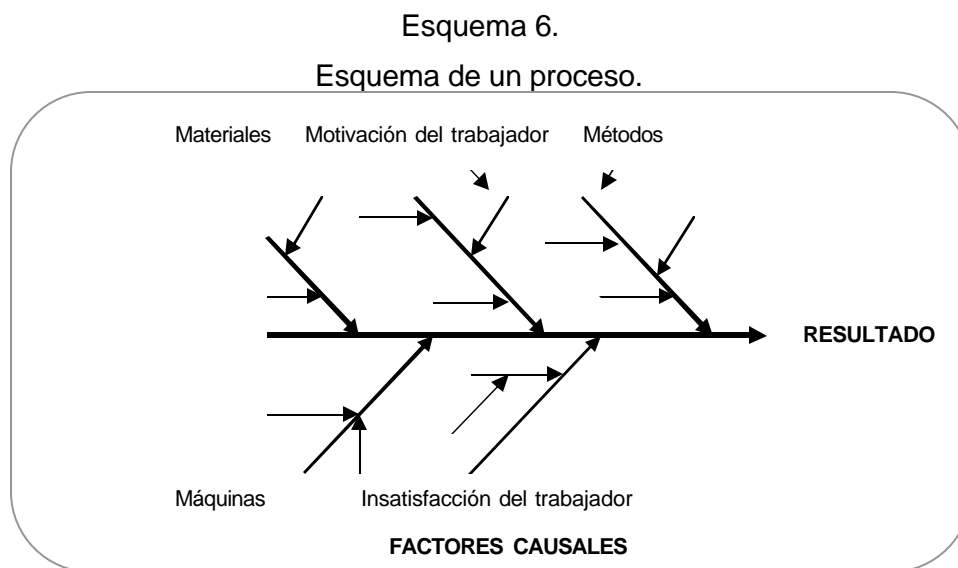
## 1.8.2. La atención al proceso en orden a su mejoramiento.

Para aclarar por qué es necesario mejorar los procesos, hay que tomar en cuenta los siguientes puntos relacionados con la inspección y los procesos:<sup>41</sup>

- ? La inspección es inoperante pues no mejora la calidad de un producto.
- ? La inspección disminuye la moral de los trabajadores, pues hace parecer un defecto como resultado de su actuación y no del sistema.
- ? El hecho de incorporar la inspección significa que el sistema administrativo acepta: a. Trabajar con un proceso mal planeado y b. Contar siempre con un porcentaje elevado de errores.

Una solución a la inspección basada en los puntos anteriores es: “*Más que recurrir a una inspección se debe atender al proceso mismo, detectando los defectos y poniendo las acciones correctivas correspondientes para prevenirlos en adelante*”.<sup>42</sup>

Un proceso puede ser definido como: “*..el conjunto de acciones o pasos que se dan, con el fin de que determinados insumos interactúen entre sí, para obtener de esta interacción un determinado resultado*”.<sup>43</sup> Este concepto puede expresarse esquemáticamente de la siguiente manera. (Ver Esquema 6).



Fuente: Ishikawa Kaoru, Qué es el Control Total de Calidad.

<sup>41</sup> Feigenbaum Armand, Control Total de Calidad, 2ª Edición, Ed. LIMUSA, México, 2001, p. 234.

<sup>42</sup> *Ibíd.*, p. 245.

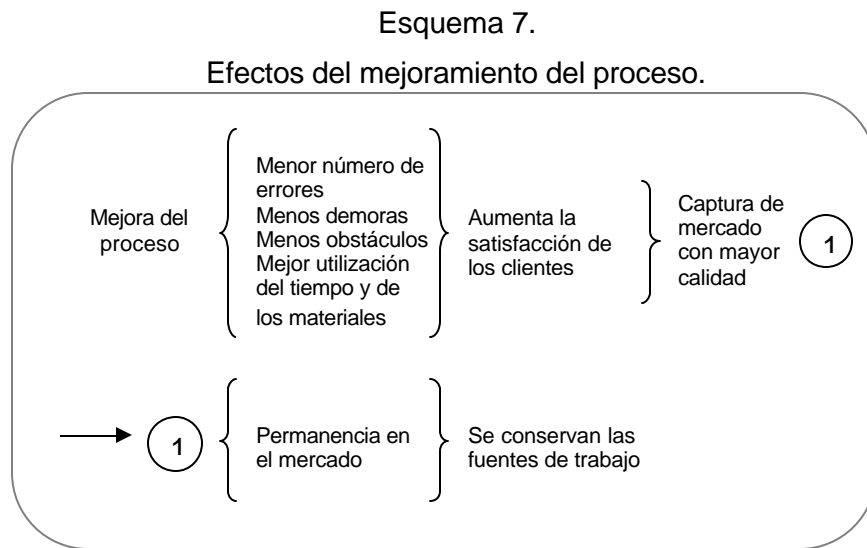
<sup>43</sup> Ishikawa Kaoru, Que es el Control de la Calidad Total, 4ª Edición, Ed. ISEF, México, 1999, p. 58.

### 1.8.2.1. El mejoramiento del proceso puede aumentar la satisfacción de los clientes.

El concepto de mejora continua supone que si se mejora un proceso<sup>44</sup>:

- ? Se da un empleo mejor al tiempo y a los materiales utilizados;
- ? Se reduce el número de errores;
- ? El servicio es más homogéneo y tiene mayor aceptación;
- ? Los trabajadores se dan cuenta de que la gerencia pone lo que está de su parte para mejorar la calidad.

Lo anterior puede traer como resultado el incremento de la satisfacción de los clientes. Deming expresa en forma esquemática ésta idea de la siguiente manera. (Ver Esquema 7).



Fuente: Deming W. Edwards, Out of the Crisis.

### Conclusión

Con base en los conceptos y temas desarrollados en este capítulo, una definición idónea y acorde con el Modelo de Calidad que se propone más adelante es: **“Satisfacción integral de las necesidades y expectativas de los clientes mediante la creación de servicios o productos que cumplen con un conjunto de atributos”**.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Deming W. Edwards, Out of the Crisis, 7ª Edición, Ed. Sn. Francisco, Estados Unidos, 2000, p 153.

<sup>45</sup> Desarrollo propio: José Antonio Martínez Arenas.



**Capítulo 2.**  
**Desarrollo del Modelo.**



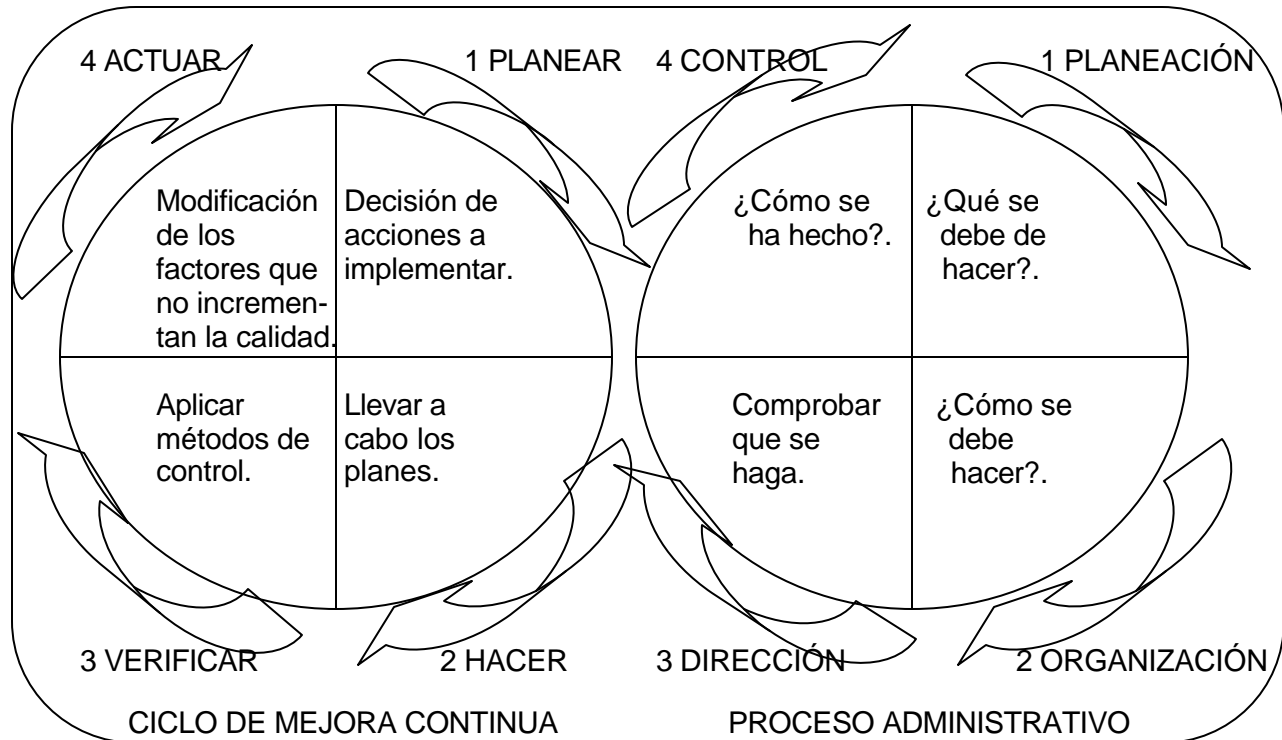
## 2.1 Posibilidad de aplicación del ciclo de mejora continua como proceso administrativo.

*“El ciclo de mejora continua, es un proceso a través del cual se ejercen ciertas funciones para lograr objetivos planeados, el cual vuelve a comenzar una vez que se han completado todas las etapas mejorando en cada ciclo sus procesos”.<sup>46</sup>*

Es debido a esta similitud que puede aplicarse como un Modelo administrativo. (Ver Esquema 8).

Esquema 8.

Comparación de las fases del ciclo de mejora continua y el proceso administrativo.



Elaboración propia con base en información obtenida de: Münch Galindo: Más allá de la excelencia y calidad total y Deming W.: Out of the crisis .

En base al esquema anterior, se presenta a continuación una comparación entre las fases de ambos ciclos para establecer la posibilidad de aplicación del ciclo de mejora continua como base para el desarrollo de un Modelo de Calidad.

<sup>46</sup> Edwards Deming, Op. Cit, p. 51.,

Las etapas de ambos ciclos son:

## 1. PLANEACIÓN.

Para el ciclo de mejora continua; “*Consiste en decidir las acciones necesarias para prevenir, controlar y eliminar las variables o factores que originan las diferencias entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso*”.<sup>47</sup>

De manera tal que la función básica de planeación debe de contener:

- ? El desarrollo de objetivos generales y específicos de calidad.
- ? La especificación de las metas y métodos de evaluación.
- ? Elección de los cursos de acción para alcanzar los objetivos.
- ? Planeación de los medios para evaluar el desempeño y;
- ? Planeación de los medios de retroalimentación del sistema, que permitan;
  - a) Corregir las deficiencias y/o errores observados.
  - b) Hacer frente a sucesos imprevistos y,
  - c) Aprovechar nuevas tecnologías y/o herramientas.

Para el proceso administrativo; “*Se refiere a desarrollar objetivos generales, específicos y determinar los cursos de acción que ha de seguir la organización, mediante la asignación de estructuras que permitan el logro de dichos objetivos*”<sup>48</sup>.

Las actividades principales que se desarrollan en esta etapa son:

- ? Determinar los objetivos.
- ? Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- ? Seleccionar y declarar las tareas para lograr dichos objetivos.
- ? Establecer políticas, procedimientos y métodos de evaluación del desempeño.
- ? Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

---

<sup>47</sup> NAFINSA/ITESM, Op. Cit, p. 226.

<sup>48</sup> Reyes Ponce, Op. Cit, p. 151.



## 2. ACCIÓN Y ORGANIZACIÓN.

Acción, para el ciclo de mejora continua; *“Significa llevar a la acción lo planeado e implica encaminar los esfuerzos hacia el logro de las metas y objetivos de calidad de la empresa a través del desarrollo de medios adecuados”*.<sup>49</sup>

Entre las actividades primordiales de esta etapa se encuentran;

- ? Llevar a cabo los cursos de acción para el logro de objetivos.
- ? Documentar las actividades realizadas para la obtención de información.
- ? Educar al personal en el uso y aplicación de técnicas estadísticas.
- ? Aprovechar al máximo la capacidad de las herramientas y maquinaria.
- ? Implementar nuevas tecnologías.

Organización, para el proceso administrativo; *“Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible”*.<sup>50</sup>

Las actividades principales que se llevan a cabo en esta fase son:

- ? Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- ? Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos.
- ? Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- ? Aclarar los requisitos del puesto.
- ? Seleccionar y colocar a los individuos en un puesto adecuado.
- ? Acordar y utilizar la autoridad para cada miembro de la administración.

---

<sup>49</sup> NAFINSA/ITESM, Op. Cit, p. 226.

<sup>50</sup> Reyes Ponce, Op. Cit, p. 151.

### 3. VERIFICACIÓN Y DIRECCIÓN.

Verificación, para el ciclo de mejora continua; *“Puede definirse como el proceso de medir y evaluar el desempeño de cada factor que interviene en el proceso además de efectuar las acciones correctivas para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos de la empresa”*.<sup>51</sup>

Sus actividades principales son:

- ? Determinación de las desviaciones con los objetivos.
- ? Estudio de los factores que intervinieron en el proceso.
- ? Determinación de los factores que no incrementan calidad.

Dirección, para el proceso administrativo; *“Es aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador y delegando autoridad”*.<sup>52</sup>

Entre sus actividades principales se encuentran:

- ? Comunicar, incentivar y motivar a los empleados.
- ? Recompensar con reconocimiento.
- ? Evaluar las actividades a través de métodos de control.
- ? Verificación de la efectividad de los métodos de control.

Cabe resaltar que la etapa de verificación del proceso de Mejora Continua contiene elementos comunes con la Dirección y con el Control del Proceso Administrativo. Por su parte, la etapa de Dirección del Proceso Administrativo contiene elementos de Acción del proceso de Mejora continua. Sin embargo para efectos de presentación de la comparación de ambos procesos, se estableció éste vínculo, el cual sólo se hace patente en los dos últimos puntos mencionados de las actividades de dirección.

---

<sup>51</sup> NAFINSA/ITESM, Op. Cit, p. 228.

<sup>52</sup> Reyes Ponce, Op. Cit, p. 151.

#### 4. MEJORAMIENTO Y CONTROL.

Mejoramiento, para el ciclo de mejora continua; *“El mejoramiento consiste en tomar las acciones correctivas que incrementen la calidad del factor al que se aplica”*.<sup>53</sup> El mejoramiento debe de incluir las siguientes actividades:

- ? Comparar el desempeño con las metas y normas planificadas.
- ? Analizar las variaciones y determinar sus causas.
- ? Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir las deficiencias.
- ? Dar seguimiento a las medidas correctivas.
- ? Diseñar nuevos procesos y eliminar los factores que no generan calidad.

Control, para el proceso administrativo; *“Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”*.<sup>54</sup>

Sus actividades principales incluyen:

- ? Comparar los resultados con los planes en general.
- ? Evaluar los resultados.
- ? Diseñar medios efectivos de evaluación.
- ? Sugerir acciones correctivas.

### **2.2. Propuesta de un Modelo de Calidad.**

#### **2.2.1. Aspectos generales.**

Phillip Crosby en su libro *Quality is Free*<sup>55</sup>, desarrolló cinco funciones primordiales que debe desarrollar una “Administración de Calidad”, las cuales son la base para la creación de las etapas del Modelo de Calidad que se propone. *Puede apreciarse la relación existente entre dichas funciones y el ciclo de mejora continua en el siguiente esquema*.<sup>56</sup> (Ver Esquema 9).

---

<sup>53</sup> NAFINSA/ITESM, Op. Cit, p. 228.

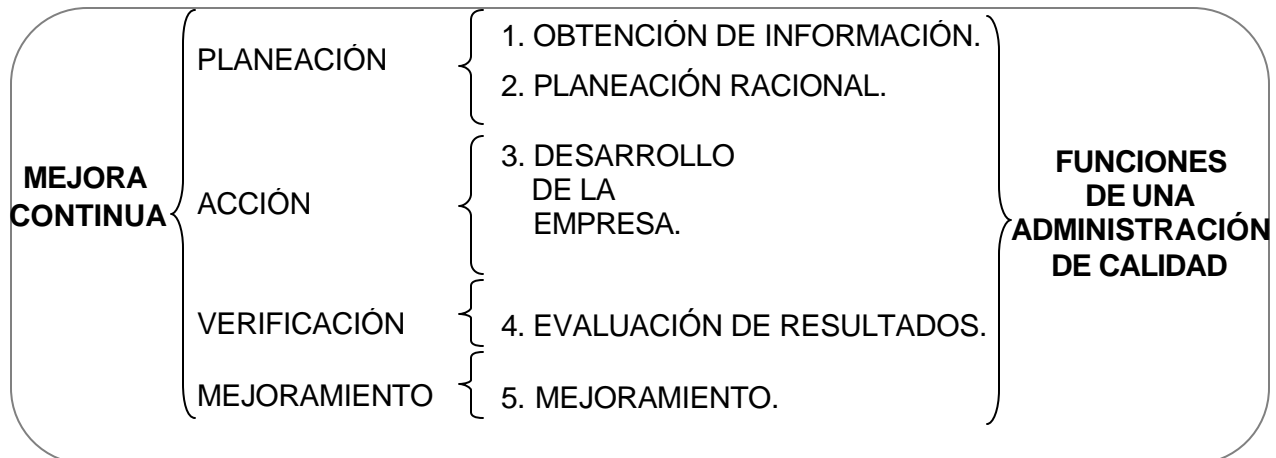
<sup>54</sup> Reyes Ponce, Op. Cit, p. 153.

<sup>55</sup> Phillip Crosby, Op. Cit, p. 233.

<sup>56</sup> Cfr., Esquema 5, Phillip Crosby y Münch Galindo en las obras citadas.

### Esquema 9.

Relación del ciclo de mejora continua con las funciones de una administración de calidad.



Elaboración propia con base en información obtenida de: Phillip Crosby; Quality is Free y Münch Galindo; Más allá de la excelencia y de la calidad total.

Es con base en la relación anterior que se desarrollan y proponen a continuación las siete etapas administrativas que conforman el Modelo de Calidad.

#### 2.2.2. Etapas del Modelo.

Como ya se mencionó, el Modelo de calidad que se propone está basado tanto en el ciclo de mejora continua como en las funciones de una administración de calidad. Sin embargo, no existe referencia ni documentación alguna respecto a la aplicación, desarrollo de las funciones o adaptación de las mismas como un sistema administrativo.

Las etapas que se proponen se basaron en las cinco funciones de una administración de calidad, fueron renombradas y se agregaron tres fases más para crear un ciclo administrativo general que tuviera por objetivo la satisfacción de los clientes.

#### **Etapas propuestas:**

**1. Diagnóstico.** El objetivo de esta etapa es generar información, que permita planear los esfuerzos y recursos necesarios para incrementar la satisfacción de los clientes. El diagnóstico podrá comprender las siguientes áreas, a fin de obtener información que permita implementar la planeación estratégica:

Gerencia. Podrán realizarse entrevistas directas con el Gerente o reuniones de trabajo informales, a fin de obtener información de primera mano.

Cultura organizacional. Se debe evaluar el estado de la empresa en cuanto a valores, liderazgo y madurez para desarrollar e implementar las estrategias más convenientes. Para determinar la etapa de madurez de la organización se podrá utilizar el Modelo de Greinier. El Modelo Grid Gerencial se podrá utilizar para determinar el estilo de liderazgo prevaleciente, y el Modelo Grid de las 72 ventanas puede ser usado para determinar aspectos específicos de la organización.

Satisfacción de los clientes. La satisfacción de los clientes determinará el cumplimiento de los objetivos, estándares, y el funcionamiento del ciclo en general como un parámetro susceptible de ser mejorado.

Debido a la importancia de esta información, se deben de utilizar métodos directos de recopilación de datos, tales como entrevistas directas con los clientes o buzones de quejas y sugerencias. Así mismo puede emplearse la investigación de mercado.

Satisfacción de los empleados. La satisfacción de los empleados puede determinarse a través de encuestas de satisfacción, así mismo se debe complementar dicha información con un diagnóstico de la relación entre los empleados, los canales de comunicación y la capacitación y/o entrenamiento proporcionado en la empresa.

**2. Planeación estratégica.** Esta etapa tiene por objetivo planear los cursos de acción que han de seguirse y desarrollar las estructuras que permitan el logro de los objetivos de la administración. *Debe de incluir,*<sup>57</sup>

- ? Difundir la visión de la empresa a todos los miembros de la organización.
- ? Difundir la misión.
- ? Difundir la filosofía.
- ? Difundir los valores.
- ? Difundir los objetivos.
- ? Crear las estrategias para lograr los objetivos de la empresa y,
- ? Crear las estructuras adecuadas que permitan el logro de los objetivos.

---

<sup>57</sup> Reyes P., Op. Cit, p. 54.

**3. Desarrollo organizacional.** Esta fase tiene por objetivo dotar a la administración de herramientas que permitan planear el cambio que implica la implementación del Modelo, mediante la selección y aplicación de intervenciones que se adapten a las necesidades y requerimientos de cada empresa.

*Dichas intervenciones son:*<sup>58</sup>

A) Intervenciones en procesos humanos.

- ? Consultoría de procesos.
- ? Intervenciones de la tercera parte.
- ? Formación de equipos.
- ? Ensayos o encuestas de retroalimentación.
- ? Reuniones de confrontación.
- ? Relaciones de intergrupos.
- ? Enfoques normativos.

B) Intervenciones tecno-estructurales.

- ? Diferenciación e integración.
- ? Diseño estructural.
- ? Organización colateral.
- ? Calidad de vida en el trabajo.
- ? Diseño del trabajo.

C) Intervención en administración de recursos humanos.

- ? Administración por objetivos.
- ? Sistemas de recompensas.
- ? Planeación y desarrollo de carrera.
- ? Administración del estrés.

D) Intervenciones estratégicas.

- ? Planeación de sistemas abiertos.
- ? Cultura corporativa.
- ? Administración del cambio estratégico.

---

<sup>58</sup> Apuntes de Desarrollo Organizacional, U.T.M.

**4. Desarrollo humano.** El objetivo de esta etapa es favorecer el desarrollo personal y profesional de los empleados. *“Para lograr una superación dentro del ámbito profesional, es indispensable la capacitación y el entrenamiento”*<sup>59</sup>. Y, *“Para propiciar el desarrollo personal es necesario motivar a los trabajadores”*<sup>60</sup>. Por ello es indispensable que esta etapa contenga:

- ? Un programa de capacitación.
- ? Un programa de entrenamiento.
- ? Un programa de motivación y calidad de vida.

**5. Desarrollo técnico.** El objetivo de esta etapa es dotar a los empleados de los conocimientos y herramientas estadísticas necesarias, que permitan evaluar los resultados en cifras cuantificables. Los conocimientos técnicos requeridos serán de acuerdo al tamaño de la organización, a la complejidad de las operaciones y a la diversidad de productos o servicios. Entonces; *“En el desarrollo técnico se puede instruir a los empleados en métodos estadísticos tales como”*<sup>61</sup>.

A) Método estadístico elemental.

- ? Hojas de verificación e histogramas.
- ? Diagrama de paretto.
- ? Diagrama de causa-efecto.
- ? Estratificación.
- ? Diagrama de dispersión.
- ? Gráficas y cuadros de control.

B) Método estadístico intermedio.

- ? Teoría de muestreo.
- ? Inspección estadística por muestreo.
- ? Métodos para realizar estimaciones y pruebas estadísticas.
- ? Métodos para diseñar experimentos.

---

<sup>59</sup> Reza Trocino Jesús Carlos, *Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones*, 1ª Edición, Ed. Panorama, México, 1998, p. 121.

<sup>60</sup> Denton Keith, *Op. Cit.*, p. 76.

<sup>61</sup> Gutiérrez Mario, *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de calidad*, 1ª Edición, Ed. LIMUSA Noriega Editores y Centro de Calidad ITESM, México, 1999, p. 225.

C) Método estadístico avanzado.

- ? Métodos avanzados para el diseño de experimentos.
- ? Métodos de investigación de operaciones.
- ? Diagramas de afinidad.
- ? Gráfica doble de interrelaciones.
- ? Diagrama sistemático.
- ? Diagramas matriciales.
- ? Matriz de prioridades.
- ? Diagramas de redes de actividades.

**6. Evaluación.** Tiene por objetivo determinar las variaciones de los resultados con los objetivos propuestos, detectar los errores y sus causas. Para el logro de este objetivo debe hacerse uso de información estadística.

Los métodos de evaluación pueden ser tan diversos como las actividades que se desarrollan en cada empresa y le corresponde a cada cual, determinar cuáles son los medios de evaluación más adecuados. Algunos medios de evaluación pueden ser: *“Entrevistas, pruebas de desempeño, cuestionarios, formatos de control como listas de asistencia, bitácoras de errores, entre otros”*.<sup>62</sup>

**7. Rediseño.** Tiene por objetivo eliminar las causas de los errores detectados y replantear los procesos de trabajo a fin de mejorar su eficiencia en cada ciclo concluido.

Esta etapa debe caracterizarse por replantear los cursos de capacitación y entrenamiento, en el ajuste de las estructuras, en la planeación de nuevos estándares de calidad, en incrementar la eficiencia de los procesos y en administrar mejor los recursos.

Existe un elemento inherente al Modelo de Calidad que ejerce su influencia en todas las fases y en todas las actividades que la empresa desarrolla, y ha sido incluido debido a su importancia; la cultura organizacional.

---

<sup>62</sup> Fisher Laura, Introducción a la Investigación de Mercados, 3ª Edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1996, p. 15.

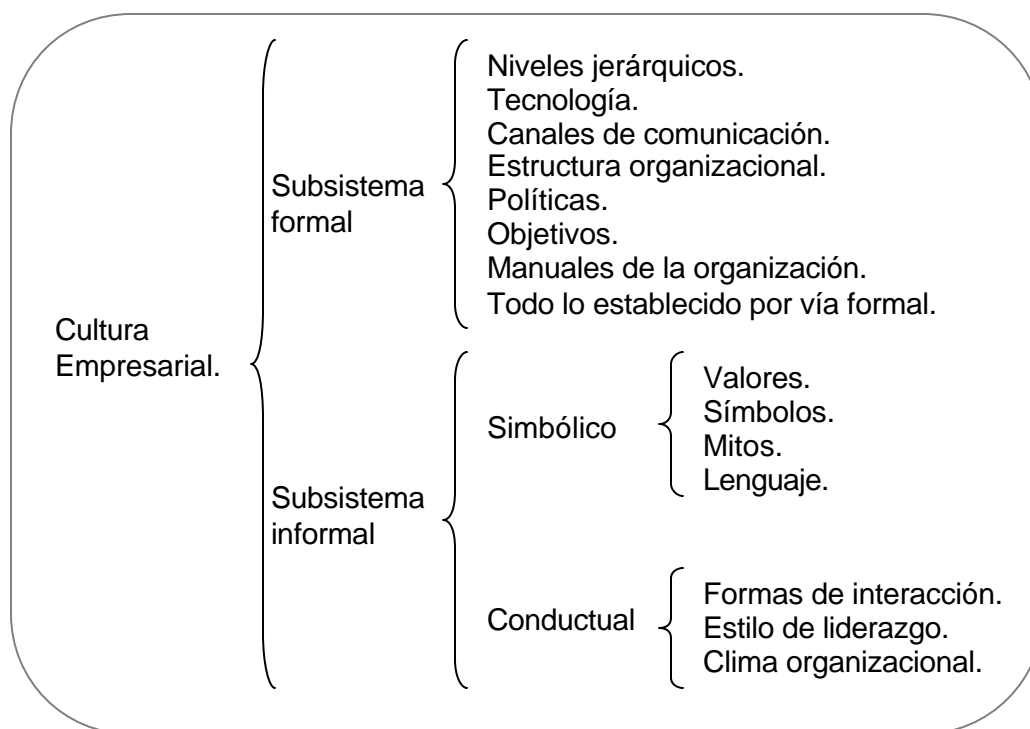


**Cultura.** Es un componente que influye en el Modelo propuesto debido a que se encuentra presente en todas las empresas y en todos los trabajadores. Su importancia radica en que; *La cultura se refleja en todas las actividades de una empresa y representa un marco de actuación que puede limitar el éxito de una organización en el logro de los objetivos.*<sup>63</sup>

La cultura empresarial está integrada por un subsistema formal y uno informal y ambos representan el marco de actuación de las actividades que se realizan en la organización. Se presenta en el siguiente esquema, los elementos que integran la cultura de calidad y que inciden en la integración de las siete fases del Modelo propuesto. (Ver Esquema 10).

Esquema 10.

Elementos que integran la cultura de calidad.



Fuente: Cantú Delgado, Desarrollo de la cultura de calidad.

Como ha podido observarse, las fases del ciclo que se propone tienen una secuencia lógica estructurada que tienen por finalidad incrementar la satisfacción de los clientes. Se puede apreciar cómo se piensa lograr la satisfacción de los clientes, en los siguientes puntos que resumen las actividades de las etapas presentadas;

<sup>63</sup> Cantú Delgado, Op. Cit, p. 164.

1. Obtener la información necesaria que permita;
  - a) Detectar las fortalezas y debilidades de la organización.
  - b) Determinar la satisfacción de los clientes mediante investigación.
  - c) Desarrollar procesos que permitan aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades.
2. Planear los mecanismos y herramientas más adecuados a implementar que permitan incrementar la satisfacción de los clientes y destinar los recursos necesarios para el logro de los objetivos.
3. Implementar herramientas y desarrollar estructuras que logren una transición hacia una forma de trabajo comprometida con la calidad.
4. Desarrollo profesional y personal de los trabajadores como una forma de motivación y para el desarrollo de habilidades que permitan un mejor desempeño en el trabajo.
5. Dotar a los empleados de los conocimientos estadísticos necesarios para el desarrollo de mecanismos de control, que generen información que permita evaluar objetivamente los factores que inciden en la satisfacción de los clientes.
6. Medir los resultados obtenidos mediante la información generada por los mecanismos de evaluación desarrollados.
7. Mejorar todas las actividades de la organización con base en la información generada, con el propósito de incrementar la satisfacción de los clientes.

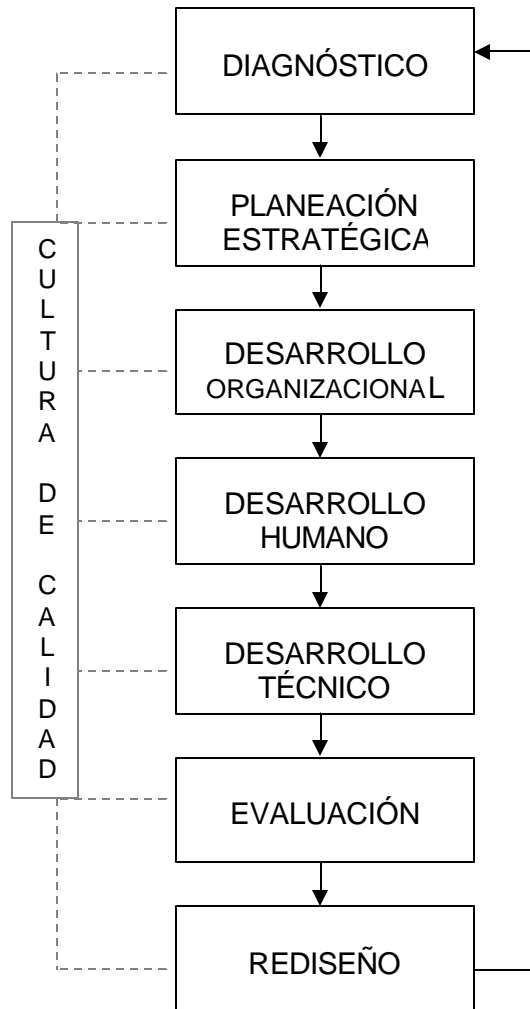
Esta secuencia de pasos debe repetirse continua e indefinidamente para lograr un incremento en la calidad de los procesos y actividades realizadas, tomando como una referencia de calidad, los factores que inciden en la satisfacción de los clientes.

De manera gráfica, se presenta la secuencia y pasos del Modelo que se propone, el impacto esperado y los elementos de control que lo integran, en los siguientes diagramas. (Ver Diagramas 1, 2 y 3).

### 2.2.2.1. Diagrama del Modelo propuesto.

Una vez que se han descrito las fases que integran el Modelo, se presenta el siguiente esquema del Modelo de Calidad. (Ver Diagrama 1).

Diagrama 1.  
Modelo de Calidad en el Servicio.

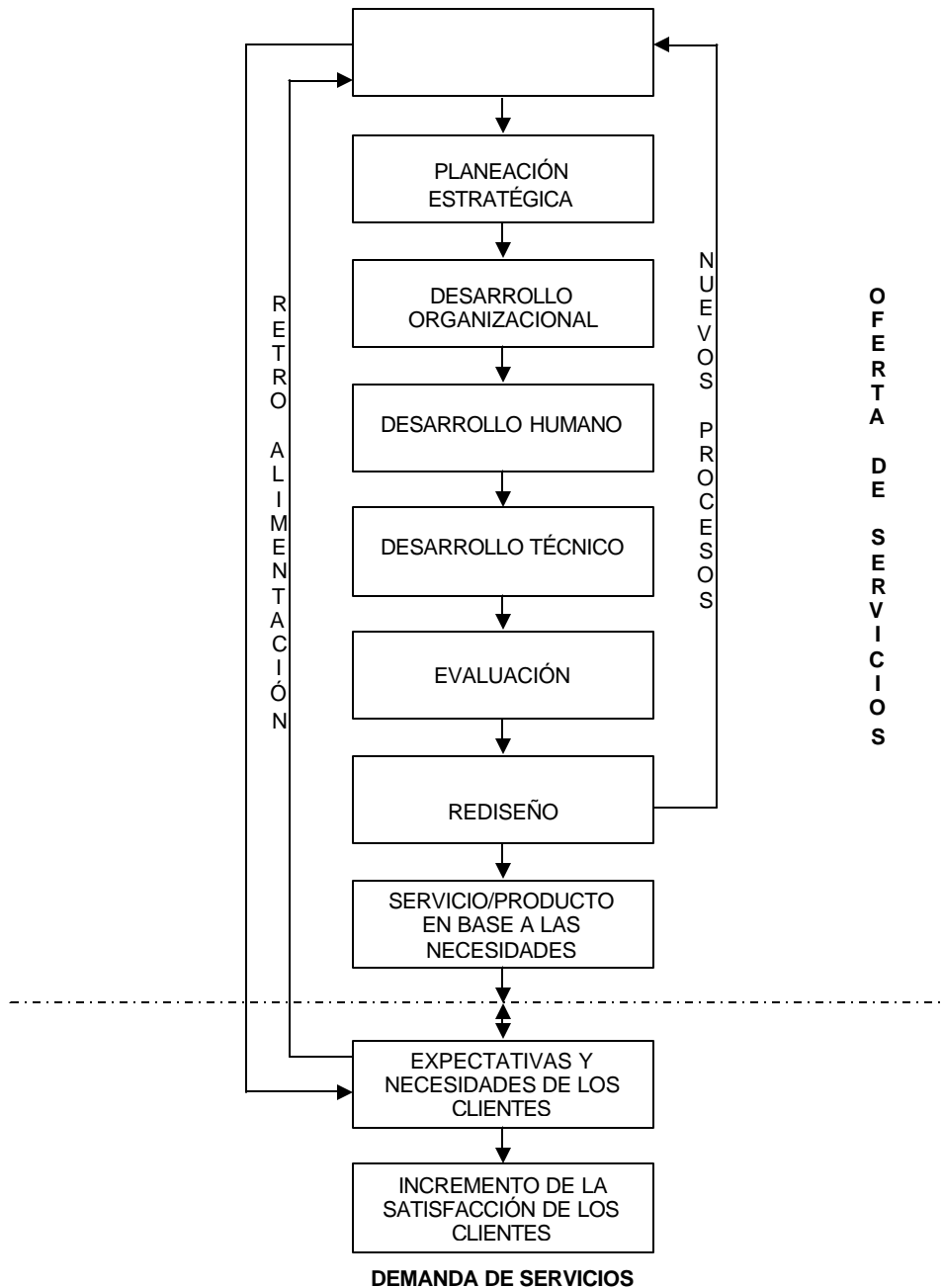


Elaboración propia: Con base en información obtenida de:  
Phillip Crosby; Quality is Free y Cantú Delgado; Desarrollo  
de una Cultura de Calidad.

**2.2.2.2. Diagrama del impacto esperado del Modelo de Calidad en la satisfacción de los clientes.**

Diagrama 2.

Impacto Esperado del Modelo de Calidad en la Satisfacción de los Clientes.



Elaboración propia: José Antonio Martínez Arenas.

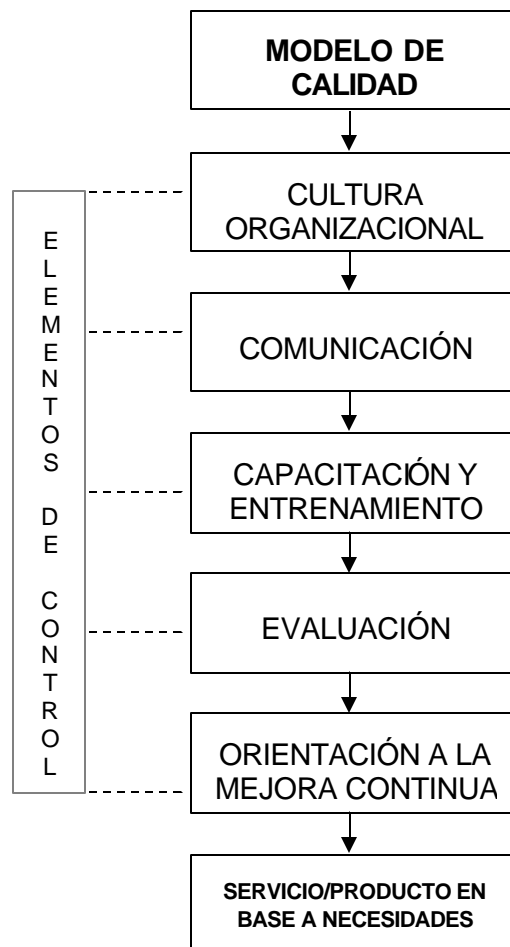
Este diagrama ilustra el incremento de la satisfacción de los clientes a través de la retroalimentación continua con las necesidades y expectativas.

### 2.2.2.3. Diagrama de los elementos de control.

Los elementos de control tienen el objetivo de actuar como marco de referencia sobre las actividades del Modelo, con el fin de garantizar que se satisfagan los requisitos y necesidades de los clientes.

Diagrama 3.

Elementos de Control del Modelo de Calidad.



Elaboración propia: José Antonio Martínez Arenas.

El diagrama anterior muestra que la aplicación de herramientas y el desarrollo de medios implícitos del Modelo tales como la capacitación, evaluación y el desarrollo de estructuras para mejorar la comunicación, así como la cultura de calidad y la orientación a la mejora continua, servirán como medios de control o garantía de orientación a las necesidades.

### **2.2.3. Obstáculos y beneficios esperados en la implementación del Modelo para la administración.**

*Los obstáculos esperados para la correcta implantación del Modelo son:*<sup>64</sup>

- ? Que la gerencia no esté comprometida con el propósito de mejorar.
- ? Descuidar el involucramiento de cada uno de los departamentos, en el logro de los objetivos de calidad.
- ? Que los trabajadores no desarrollen las habilidades necesarias y apliquen los conocimientos adquiridos.
- ? Suboptimización de los recursos, tecnología y equipo.
- ? Culpar a los trabajadores de los problemas o errores.
- ? Que el control de las actividades se realice por medio de métodos subjetivos.
- ? Descuidar las necesidades de los clientes en las etapas de planeación y rediseño.

Los beneficios esperados para la administración son:

- ? Incremento de la satisfacción de los clientes.
- ? Participación de los empleados en el logro de los objetivos propuestos.
- ? Generación de ideas para la solución de problemas.
- ? Desarrollo profesional de los empleados e incremento en la motivación.
- ? Mayor control de las actividades.
- ? Eficacia en la detección de errores o problemas.
- ? Integración de los departamentos o áreas.

#### Conclusión

En relación con la definición de calidad propuesta en el Marco Teórico, puede decirse que el Modelo desarrollado en este capítulo, toma en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, desarrolla sus estrategias, planes, programas y herramientas orientadas a satisfacer las necesidades detectadas. Más allá, establece la mejora continua de las actividades en relación con los cambios en los gustos, preferencias, necesidades, expectativas y soluciones que los clientes requieren para un período específico y se reinventa constantemente.

---

<sup>64</sup> Cfr. Dificultades para la implementación de sistemas de calidad, Bassi Moguel, Op. Cit.

**Capítulo 3.**  
**Implementación del Modelo.**





## Consideraciones Generales

La implementación del Modelo de Calidad que se desarrolla en este apartado, se hizo con el objetivo de validar las hipótesis de investigación y para comprobar la eficacia del modelo de incrementar la satisfacción de los clientes.

Algunos datos de referencia para comprender aspectos relacionados con la implementación del modelo presentado en este capítulo, en relación con los *antecedentes de la empresa*<sup>65</sup> y de *aspectos culturales de Huajuapán*<sup>66</sup> son:

### Datos Generales de la Empresa en donde se Implementó el Modelo.

<i>Razón Social de la Empresa:</i>	Hotel Valladolid.
<i>Giro:</i>	Prestación de servicios de Hotel y Restaurante.
<i>Dirección:</i>	Jiménez 12, Col. Centro, Huajuapán de León, Oax.
<i>Inicio de Operaciones:</i>	Julio de 2002.
<i>Tipo de Administración:</i>	Familiar.
<i>Número actual de empleados:</i>	22.
<i>Escolaridad promedio de Emp.:</i>	Nivel Primaria.

### Datos del área de Hotel

<i>Capacidad del Hotel:</i>	117 personas.
<i>Número de habitaciones:</i>	70.
<i>Habitaciones diarias promedio:</i>	13.
<i>Clientes diarios de Hotel promedio:</i>	19.

### Datos del área de restaurante

<i>Capacidad del Restaurante:</i>	45 Personas.
<i>Clientes diarios promedio:</i>	98.
<i>Horario pico de capacidad</i>	
<i>Máxima para el restaurante:</i>	14:00 a 17:00 hrs.

---

<sup>65</sup> Información obtenida de manera directa a través de la aplicación de cuestionarios de investigación y de información proporcionada por el administrador, contador y gerente de la empresa.

<sup>66</sup> Información obtenida de: Rocha Ocampo Mayte Yanett, Aspectos Culturales y su Influencia en la Gestión Empresarial en el Distrito de Huajuapán de León, Junio de 2004.

### Aspectos de la Cultura empresarial en Huajuapán.

Del total de Empresas de la Ciudad de Huajuapán de León, 92.5% son pequeñas empresas familiares comerciales o de servicios. El 65.88% de ese total omite una o varias fases del proceso administrativo: el 76.47% no desarrolla ningún tipo de planeación, el 69.41% no cuenta con estructura organizacional, el 67% cuenta con un tipo de dirección autocrático, la supervisión y control no se efectúan. Los requisitos para laborar en puestos operativos en dichas empresas, en promedio son conocimientos básicos a nivel primaria.

### Aspectos Generales y Culturales de los Empleados.

Se calcula que la rotación de personal es de aproximadamente del 10%, debido a que los empleados no se adaptan al estilo de trabajo, al horario, no están de acuerdo con las remuneraciones y prestaciones, o no cubren sus expectativas de crecimiento personal y profesional. En promedio, la edad de los empleados es de 16 a 40 años, la escolaridad promedio es de nivel primaria y, en general, los empleados carecen de iniciativa, no son innovadores y, no utilizan eficientemente los recursos de la empresa. Por otra parte, tienen espíritu de servicio, poseen habilidades manuales, son solidarios, sumisos y reservados.

### Adecuación del Modelo.

Puede decirse que gran parte de los aspectos culturales antes mencionados corresponden a las características administrativas y al perfil poblacional de la mayoría de los trabajadores del nivel operativo del Hotel Valladolid. En este sentido, con el objetivo de incrementar la satisfacción de los clientes, se seleccionaron las herramientas del Modelo que se consideraron más adecuadas para lograrlo y que permitieran el establecimiento de un proceso administrativo en el que se propiciara por lo menos: 1. Establecer una estructura formal, y dar paso con ello a una forma más eficiente de dirección. 2. Establecer la planeación estratégica, permitiendo al gerente o dueño tener una visión de las debilidades y fortalezas de la empresa, así como de las amenazas y oportunidades que el mercado presenta. 3. Ejercer mayor control y supervisión de las actividades a través del diseño de procedimientos y sistemas de control eficientes, como un medio para compensar la falta de iniciativa y evitar el desperdicio de recursos. Por otro lado, se haría uso del desarrollo humano para compensar las carencias educativas y culturales.

### **3.1. Diagnóstico.**

#### **3.1.1. Evaluación de la satisfacción de los clientes.**

La evaluación de la satisfacción consistió en recabar información que permitiera hacer un análisis tanto de la satisfacción de los clientes, como de aspectos internos de la empresa con la finalidad de desarrollar estrategias de planeación.

El Hotel Valladolid al ser una empresa “nueva” y al no contar con un sistema administrativo formal, carecía de información documental suficiente que permitiera el desarrollo de estrategias, por lo que los esfuerzos del diagnóstico se centraron en la creación de herramientas de investigación que permitieran la recopilación de datos de forma permanente.

Se diseñaron para ello, dos cuestionarios que permitirían la evaluación de la satisfacción de los clientes del Hotel y del Restaurante, abarcando aspectos adecuados a cada área. Se presenta a continuación, la metodología y resultados obtenidos de la investigación de cada área.

##### **3.1.1.1. Satisfacción de los clientes del Hotel.**

La evaluación de la satisfacción de los clientes del Hotel se realizó en base a dos herramientas de investigación:

1. Cuestionario de evaluación de la satisfacción.
2. Entrevistas directas con clientes del Hotel.

Objetivo de la investigación.

El objetivo principal de este estudio fue: “Determinar el grado de aceptación general del servicio con respecto de los elementos que lo integran y que pueden incidir en la satisfacción”.

Metodología de la investigación:

### Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se centró en la creación de un cuestionario de evaluación y de una batería de preguntas para llevar a cabo entrevistas directas (Ver Anexo Tabla 9), que presentaran por lo menos dos características primordiales: a) Confiabilidad y b) Veracidad. Con respecto a lo anterior, las herramientas de investigación deberían calificar el servicio proporcionado de manera objetiva y determinar los elementos del servicio que produjeron satisfacción o insatisfacción entre los clientes.

En base en los requisitos para la elaboración de cuestionarios de evaluación que establece la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, se determinó que la evaluación debería medir aspectos tales como; la amabilidad, cortesía, eficiencia y rapidez del personal. Por otro lado, deberían evaluarse aspectos como; infraestructura, mobiliario, limpieza de habitaciones, limpieza de los baños, entre otros.

### Método de recopilación de datos

La recopilación de las muestras decidió realizarse a través de un cuestionario en el que se estudiarían los factores antes mencionados para crear una visión general de la satisfacción de los clientes. *Dicho cuestionario, debería presentar características tales como*<sup>67</sup>:

- ? Rápida identificación del objetivo de investigación.
- ? Solicitar sólo la información necesaria.
- ? Tener una interfaz que facilitara su contestación.
- ? Que facilitara la recopilación y el análisis de los datos.

La batería de preguntas de las entrevistas directas, a su vez se basaron en:

- ? *Cuestionario de evaluación del servicio.*<sup>68</sup>
- ? *Modelo de encuesta de satisfacción de servicio.*<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Características obtenidas de: Fisher Laura, Investigación de Mercados. Op. Cit.

<sup>68</sup> Desarrollado por el Hotel Camino Real para la evaluación de la satisfacción de sus clientes.

<sup>69</sup> Rico Rubén Roberto, Total Customer Satisfaction, 1ª Edición, Ed. LIMUSA, México, 1997, p. 63.

Dichos Modelos de investigación, proporcionaron ideas sobre el contenido, estructura, presentación y datos complementarios para el desarrollo de ambas herramientas.

Las siete áreas que abarcan el cuestionario y las entrevistas son (Ver Anexos Tabla 9):

1. Datos personales.
2. Evaluación del personal de recepción.
3. Evaluación de los procedimientos de recepción.
4. Evaluación del personal de limpieza y servicio proporcionado.
5. Evaluación del servicio de lavandería.
6. Calificación de las Instalaciones.
7. Calificación del mobiliario.

### Muestreo

La determinación del tamaño de la muestra para esta investigación, se realizó en base a la fórmula de muestra para poblaciones finitas:  $n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$ .

En donde:

Z = Nivel de confianza.

N = Universo.

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

e = Error de estimación.

n = Tamaño de la muestra.

Se utilizó dicha fórmula debido a que la población a estudiar es finita, ello debido a que los períodos cíclicos en los que se realizarían las investigaciones posteriores, marcarían el número de clientes totales o universo. Así, se determinó que la población a estudiar serían los clientes del Hotel en el período de un año, lapso de tiempo en el que se haría una próxima investigación de mercado.

La sustitución de valores en la fórmula fue:

$z = 1.96$  Con el que se abarcaría el 95% de los clientes totales, según la fórmula;  $\bar{X}$  = Promedio del universo. Si  $\bar{X} = z$  se abarca el 68% ó  $z = 1$ .

Si  $\bar{X} = 1.96$  se abarca el 95% de los casos. Ó  $z = 1.96$ .

$N = 4854$  (clientes en un año). Dicha cifra se determinó mediante el número de habitaciones registradas en recepción en el período de julio a diciembre de 2003 y un pronóstico de registro de clientes de enero a junio, a través de una regresión lineal con la fórmula;  $a + bx$ . Donde;  $a = \bar{Y} - b \bar{X}$ .  $b = (n \sum xy - (\sum x)(\sum y)) / (n \sum x^2 - (\sum x)^2)$

$p = 50\%$  Probabilidad a favor.

$q = 50\%$  Probabilidad en contra.

$e = 5\%$  error de estimación.

**$n = 356$  tamaño de la muestra.**

Una vez determinado el tamaño de la muestra, se determinó que el cuestionario se aplicaría aproximadamente al 80% del total para agilizar la obtención de la información y al 20% restante se le harían entrevistas una vez analizada la información. Lo anterior con base en la regla del 80-20 de Pareto, con la finalidad de obtener información específica sobre áreas en particular sobre las que no se hayan obtenido suficientes datos a través de los cuestionarios.

#### Trabajo de campo.

Se llevaron a cabo tres estrategias para la recopilación de información:

1) Colocar los cuestionarios de evaluación en la recepción del Hotel, de manera que el recepcionista alentara a los clientes a participar en la investigación.

2) Preguntar al cliente al hacer su Check In si estaría dispuesto a colaborar en la investigación, por medio de una entrevista posterior.

3) Entregar el cuestionario al cliente cuando éste realizara el Check Out.

Aproximadamente el 20% del total de personas que se les solicitó su participación la rechazó debido a falta de tiempo o a factores no determinados.

Se realizaron 75 entrevistas directas con clientes del Hotel entre el 20 y 28 de febrero de 2003. El número total de clientes encuestados fue de 356. Las entrevistas se realizaron en la oficina de la administración del Hotel, con una duración promedio de quince minutos.

### Datos obtenidos

La información recopilada por los cuestionarios se presenta a continuación en gráficas con porcentajes obtenidos en las diferentes áreas evaluadas. Así mismo, se presenta un pequeño resumen con información recabada a través de las entrevistas directas.

#### 1. Datos personales.

Se presenta a continuación la información obtenida de datos personales con los porcentajes principales. (Ver Tabla 1).

Tabla 1.

Datos personales obtenidos de los clientes del Hotel.

<b>SEXO</b>		<b>RANGO DE EDAD</b>	
Hombre	57.14 %	18-30	28.57 %
Mujer	14.29 %	31-70	46.43 %
No contestó	28.57 %	No contestó	25.00 %
<b>LUGAR DE ORIGEN</b>		<b>CLIENTES FRECUENTES</b>	
Otro Edo.	28.57 %	Es cliente frecuente	17.86 %
De Huajuapán de León.	3.57 %	No es cliente frecuente	32.14 %
No contestó	67.86 %	No contestó	50.00 %

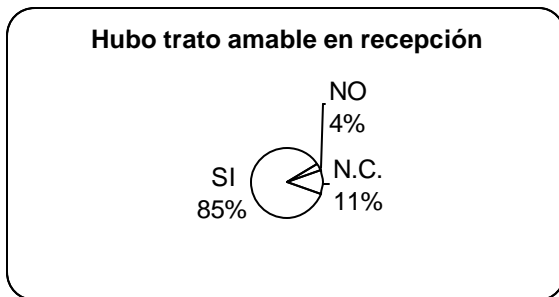
Fuente: Elaboración propia con base en información recabada mediante cuestionario de evaluación.

## 2. Evaluación al personal de recepción.

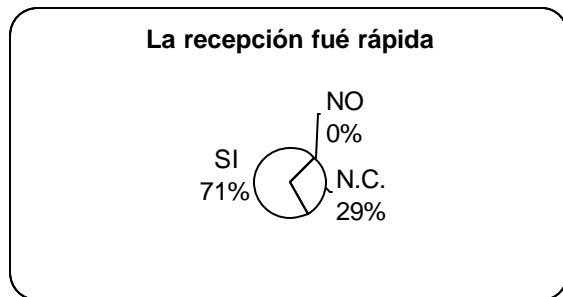
Los principales datos obtenidos, mediante la aplicación del cuestionario de diagnóstico, se presentan en las siguientes cuatro gráficas que hacen referencia a ciertas características del personal de recepción y sus actividades. (Ver Gráficas 1 a la 4). La información obtenida a través de las entrevistas directas, se muestra enseguida:

La mayoría de los entrevistados opina que el servicio de recepción en general es bueno, los recepcionistas son amables y el servicio se proporciona con un buen trato y cortesía. Sin embargo, algunos de los entrevistados afirmaron que se necesita un mayor control sobre la asignación de habitaciones debido a que se les habían asignado habitaciones en malas condiciones o sucias.

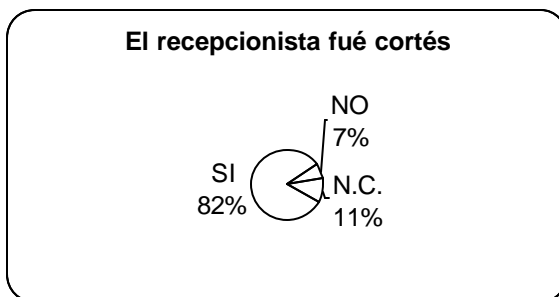
Gráfica 1.  
Amabilidad en recepción.



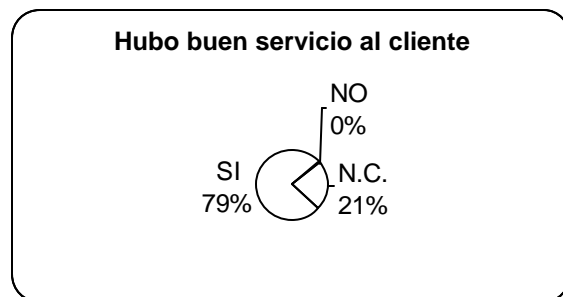
Gráfica 2.  
Rapidez del servicio.



Gráfica 3.  
Cortesía en recepción.



Gráfica 4.  
Servicio al cliente.



Fuente: Elaboración propia con base en información recabada mediante cuestionario de evaluación.

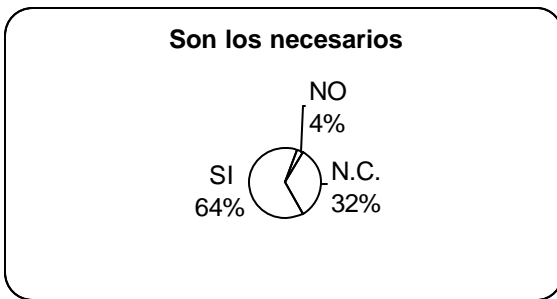


### 3. Evaluación de los procedimientos de recepción.

Los principales datos obtenidos de la evaluación de los procedimientos de recepción, mediante la aplicación del cuestionario de diagnóstico, se presentan en las siguientes gráficas que hacen referencia a las características de los procesos de recepción. (Ver Gráficas 5 a la 7). La información obtenida a través de las entrevistas directas, se muestra enseguida:

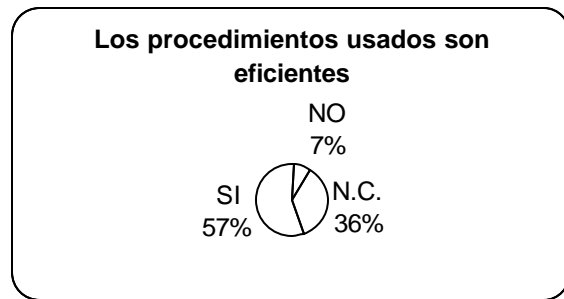
Gráfica 5.

Número de procedimientos.



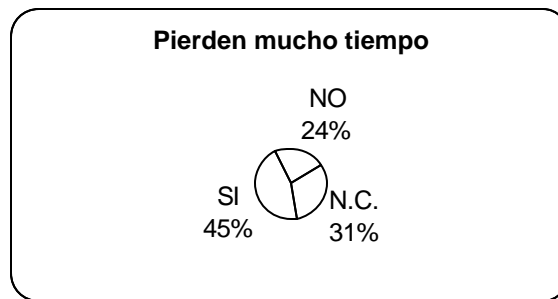
Gráfica 6.

Eficiencia de los procedimientos.



Gráfica 7.

Duración de los procedimientos.



Fuente: Elaboración propia con base en información recabada mediante cuestionario de evaluación.

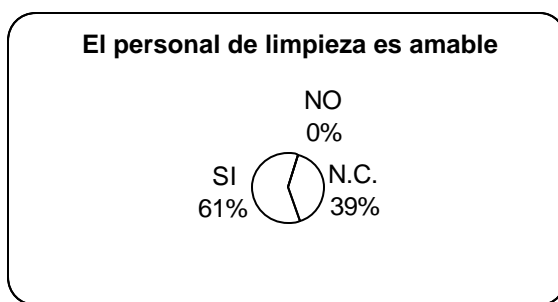
La mayoría de los entrevistados opina que los procedimientos de recepción como el procedimiento de Check In, de asignación de habitaciones y de elaboración de facturas son eficientes y necesarios, sin embargo también se tiene la opinión que es posible disminuir el tiempo de realización de cada uno.

#### 4. Evaluación del personal de limpieza y servicio proporcionado.

Los principales datos obtenidos de la evaluación del personal de limpieza y del servicio proporcionado por estos, mediante la aplicación del cuestionario de diagnóstico, se presenta en las siguientes gráficas que hacen referencia a las características del personal y del servicio. (Ver Gráficas 8 a la 11). La información obtenida a través de las entrevistas directas, se muestra enseguida:

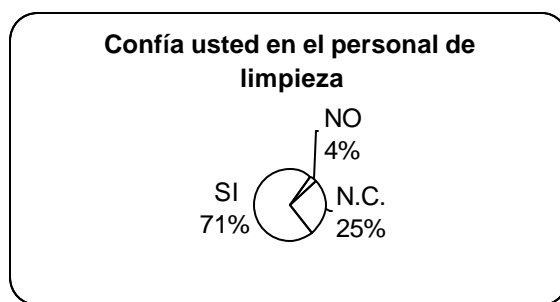
Gráfica 8.

Amabilidad de las recamareras.



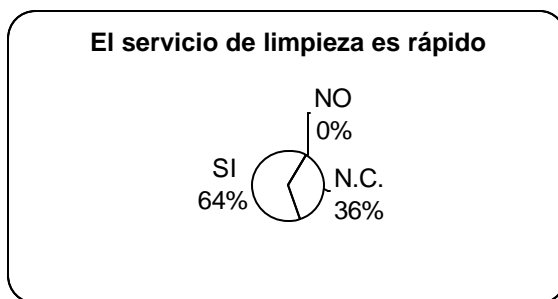
Gráfica 9.

Confianza en el personal de limpieza.



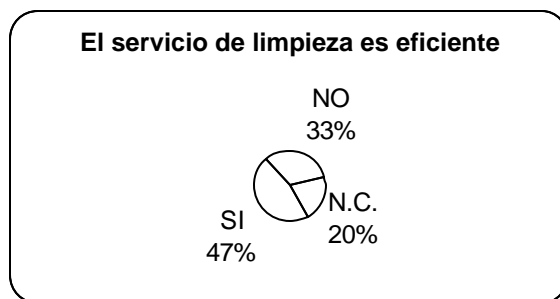
Gráfica 10.

Rapidez del servicio de limpieza.



Gráfica 11.

Eficiencia del servicio de limpieza.



Fuente: Elaboración propia con base en información recabada mediante cuestionario de evaluación.

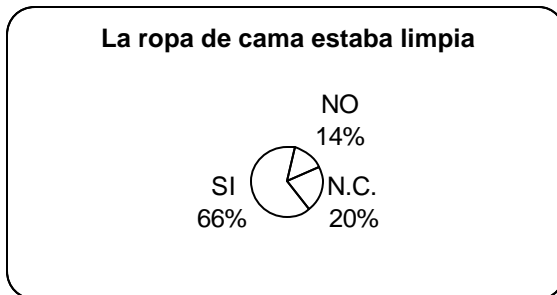
La mayoría de los entrevistados opina que en general el servicio de limpieza es bueno ya que encontraron sus habitaciones limpias. Las personas que se quedaron más de un día y tuvieron contacto con el personal de limpieza opinan que el trato fue amable y el servicio fue rápido.

## 5. Evaluación del servicio de lavandería.

Los principales datos obtenidos de la evaluación del personal de lavandería y del servicio proporcionado, mediante la aplicación del cuestionario de diagnóstico, se presenta en las siguientes gráficas. (Ver Gráficas 12 a la 14). La información obtenida a través de las entrevistas directas, se muestra enseguida:

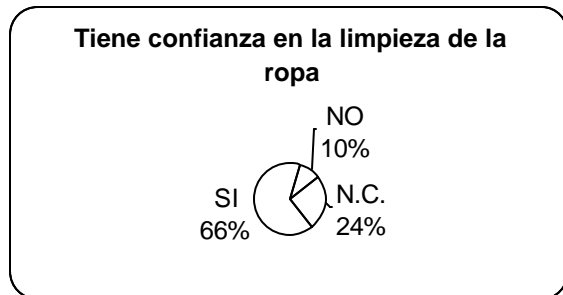
Gráfica 12.

Eficiencia del lavado de ropa.



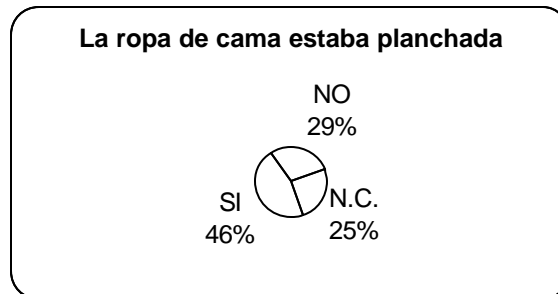
Gráfica 13.

Confianza en la limpieza de la ropa.



Gráfica 14.

Eficiencia del planchado.



Fuente: Elaboración propia con base en información recabada mediante cuestionario de evaluación.

La percepción general de los clientes fue de excelente limpieza en las toallas, sábanas, colchas y cortinas. Con respecto al servicio de lavandería que se ofrece en el Hotel, ninguno lo utilizó debido a que no tenían conocimiento que existía.

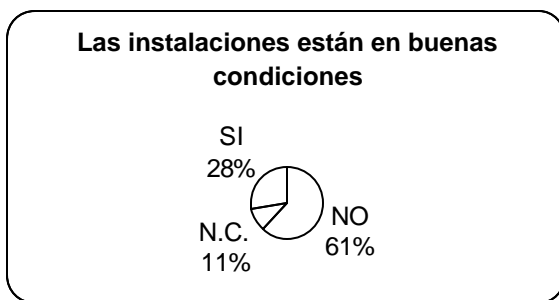
**Aproximadamente el 20% de los entrevistados dijo que pudo haber utilizado el servicio de saber que se ofrecía.**

## 6. Calificación de las instalaciones.

Los principales datos obtenidos de la evaluación de las instalaciones mediante la aplicación del cuestionario de diagnóstico, se presenta en las siguientes gráficas que hacen referencia a la evaluación hecha por los clientes con respecto a las instalaciones en general. (Ver Gráficas 15 a la 18). La información obtenida a través de las entrevistas directas, se muestra enseguida:

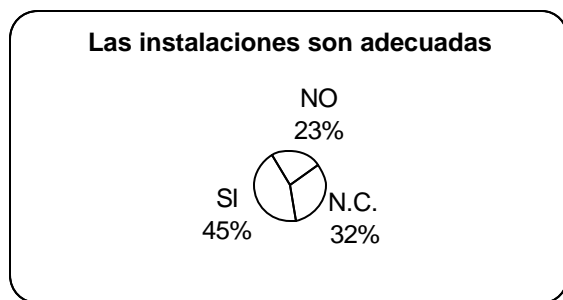
Gráfica 15.

Condición de las instalaciones.



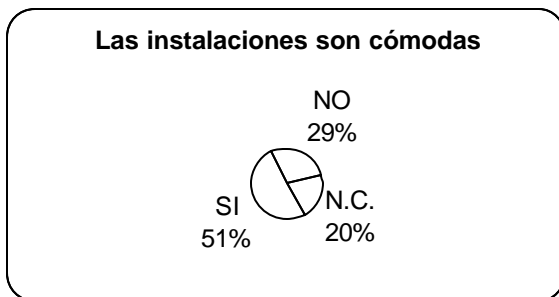
Gráfica 16.

Adecuación de las instalaciones.



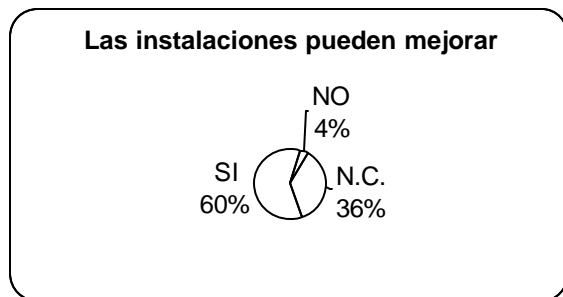
Gráfica 17.

Comodidad de las instalaciones.



Gráfica 18.

Expectativas de las condiciones.



Fuente: Elaboración propia con base en información recabada mediante cuestionario de evaluación.

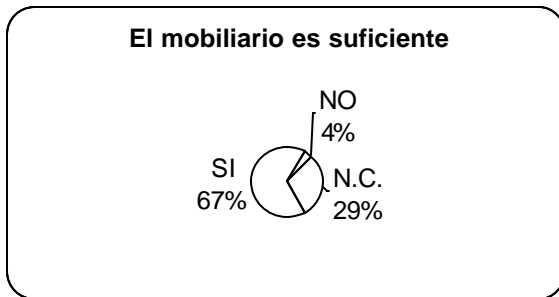
Los comentarios obtenidos es que algunas puertas de entrada de las habitaciones necesitan reparación, en especial las chapas. Los baños en general necesitan un mayor mantenimiento y que los lavabos necesitan una mayor limpieza, además que tarda mucho en salir el agua caliente de las regaderas.

## 7. Calificación del mobiliario.

La información recabada respecto a la evaluación del mobiliario que se encuentra en las habitaciones, se presenta en las siguientes gráficas. (Ver Gráficas 19 a la 21). La información obtenida a través de las entrevistas directas, se muestra enseguida:

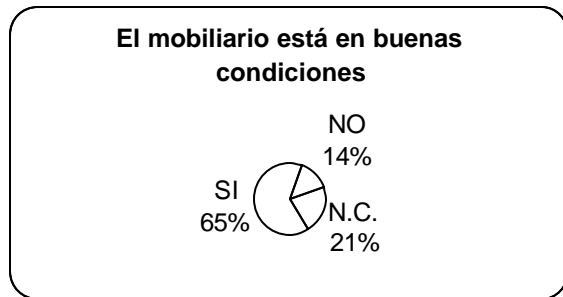
Gráfica 19.

Suficiencia del mobiliario.



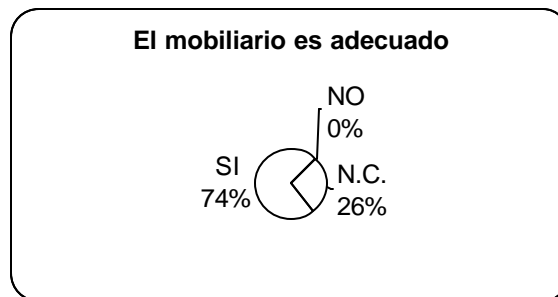
Gráfica 20.

Condiciones del mobiliario.



Gráfica 21.

Adecuación del mobiliario.



Fuente: Elaboración propia con base en información recabada mediante cuestionario de evaluación.

No hubo muchos comentarios con respecto al mobiliario, en general es el necesario y el mínimo: algunos dijeron que sería bueno agregar ventiladores en las habitaciones así como teléfono. Otros mencionaron que la televisión se encontraba en una mala posición ya que se encontraba al lado de la cama, del lado de la cabecera por lo que ver la televisión era imposible.

## Análisis de la satisfacción de los clientes del Hotel.

En general el cliente percibe como amables, eficientes y corteses al personal de recepción. Sin embargo es posible hacer más eficientes los procedimientos que se llevan a cabo en ésta área. Por otra parte, se calculó que aproximadamente el 25% de los clientes fue víctima de algún error derivado de los procedimientos.

Con respecto al personal de limpieza se tiene la idea de la amabilidad y cortesía, sin embargo el que sólo el 70% de los clientes tenga confiabilidad en este personal puede influir en las decisiones de los clientes en no regresar o sentirse inseguros o incómodos al dejar sus pertenencias en su habitación. Por otro lado, los baños de las habitaciones especialmente los lavabos no se consideraron muy higiénicos.

En este punto es necesario mencionar que debido a que la infraestructura del Hotel es antigua y no se han hecho cambios en el mobiliario de los baños, dicha percepción de suciedad puede deberse a la apariencia vieja del mobiliario.

El servicio de lavandería se percibió como eficiente debido a que la ropa de cama estuvo limpia y planchada. Un aspecto de importancia al que no se ha sacado provecho debido a falta de promoción, es el servicio de lavandería, ya que éste no se ofrece al cliente a su llegada, no hay boletines o folletos que indiquen que se proporciona tal servicio y por esa circunstancia ninguno de los clientes dijo conocerlo.

Respecto a la infraestructura, los comentarios generales son de la necesidad de mayor mantenimiento, esto puede deberse a que las instalaciones del Hotel son antiguas y a que previo a la apertura, éste inmueble permaneció cerrado y sin mantenimiento durante cuatro años, lo que provocó desgaste y daños.

En lo que respecta al mobiliario, para la mayoría de los clientes estos son suficientes y adecuados. Por otro lado, hubo comentarios respecto de la mala ubicación de los televisores, ya que en algunas habitaciones éstos se encuentran al lado de la cabecera y no es posible verla acostados. También se hizo referencia a la necesidad de instalar ventiladores o aire acondicionado en las habitaciones.

### **3.1.1.2. Satisfacción de los clientes del Restaurante .**

La evaluación de la satisfacción de los clientes del Restaurante se realizó por medio de un cuestionario de evaluación de la satisfacción.

Objetivo de investigación.

El objetivo principal de este estudio fue: “Determinar el grado de aceptación general del servicio de Restaurante con respecto de los factores que lo integran y que pueden incidir en la satisfacción”.

Metodología de investigación.

Diseño de la investigación.

Se realizó un cuestionario de evaluación con base en los requisitos establecidos por la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles y se decidió aplicarlo entre los clientes del Restaurante, no haciendo distinción entre los frecuentes y los ocasionales.

Se realizó una investigación piloto durante una semana con fecha del 21 al 28 de marzo de 2003. Con la información obtenida se hicieron modificaciones respecto de la presentación y redacción de las preguntas para incrementar la rapidez de las respuestas.

Recopilación de datos.

La recopilación de las muestras se realizó a través de un cuestionario en el que se estudiaron los siguientes factores;

1. Datos personales.
2. Evaluación del servicio proporcionado por los meseros.
3. Evaluación del servicio proporcionado por los cajeros.
4. Características de la comida.
5. Evaluación del servicio de Restaurante en general.
6. Calificación de las instalaciones.

### Muestreo.

La determinación de la muestra se realizó en base a la fórmula de muestra para poblaciones finitas:  $n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$ . Los datos introducidos en la fórmula fueron los siguientes:

- $Z = 1.96$  Con el que se abarcaría el 95% de los clientes totales, según la fórmula;  $\bar{X}$  = Promedio del universo. Si  $\bar{X} = ?$  se abarca el 68% ó  $Z = 1$ .  
Si  $\bar{X} = 1.96$  se abarca el 95% de los casos. Ó  $Z = 1.96$ .
- $N = 5499$  (clientes en un año). Dicha cifra se determinó mediante el cálculo de clientes diarios de marzo de 2003 a febrero de 2004 por medio de la suma del número de pedidos de comidas corridas (las cuales son individuales) más el número de comandas con pedidos a la carta.
- $p = 50\%$  probabilidad a favor.
- $q = 50\%$  probabilidad en contra.
- $e = 5\%$  error de estimación.
- $n = 371$  clientes, tamaño de la muestra.

### Trabajo de campo.

La recopilación de información consistió en que una vez que el cliente hiciera la solicitud de su cuenta, el mesero que lo atendió debería solicitar que contestara el cuestionario. En total, se aplicaron 375 cuestionarios del 15 de octubre al 3 de noviembre de 2004. En promedio, la duración que un cliente tardó en contestar fue de 3 minutos.

### Datos obtenidos.

#### 1. Datos personales.

La información personal recabada se presenta en la siguiente tabla. (Ver Tabla 2).



Tabla 2.

Datos personales obtenidos de los clientes del Restaurante en %.

SEXO		RANGO DE EDAD	
Hombre	40.00	18-30	46.67
Mujer	40.00	31-70	40.00
No contestó	20.00	No contestó	13.33
LUGAR DE ORIGEN		CLIENTES FRECUENTES	
Otro Edo.	26.67	Es cliente frecuente	53.33
De Huajuapán de León.	53.33	No es cliente frecuente	13.33
No contestó	20.00	No contestó	33.33
		Ha tenido problemas anteriores	
		Ha tenido problemas anteriores	20.00
		No ha tenido problemas anteriores	80.00
		No contestó	0.00

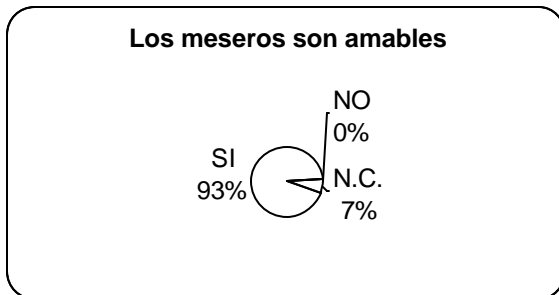
Fuente: Elaboración propia con base en información recabada mediante cuestionario de evaluación.

2. Evaluación del servicio proporcionado por los meseros.

La información recabada se presenta en las siguientes gráficas. (Gráficas 22 a 25).

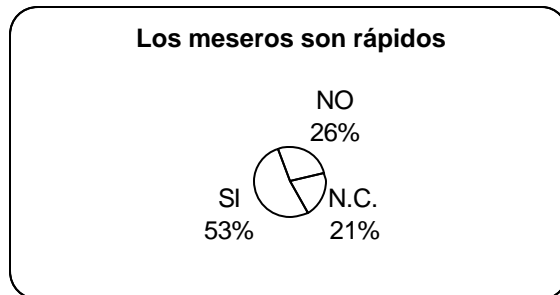
Gráfica 22.

Amabilidad de los meseros.



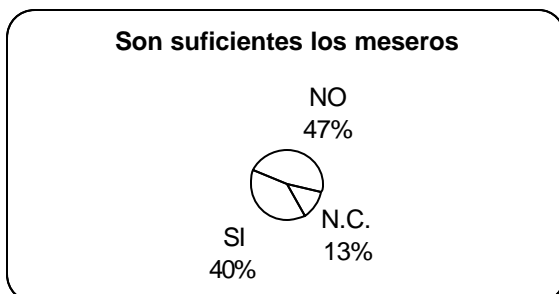
Gráfica 23.

Rapidez en el servicio de meseros.



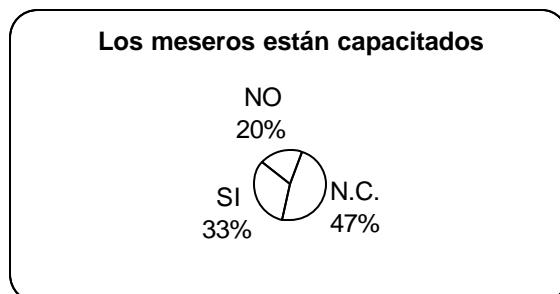
Gráfica 24.

Suficiencia de meseros.



Gráfica 25.

Capacitación de los meseros.



Fuente: Elaboración propia con base en información recabada mediante cuestionario de evaluación.

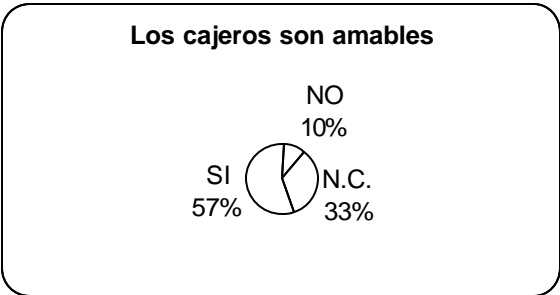
Puede mencionarse a manera de resumen que la mayoría de los clientes encuestados opina que los meseros son amables, rápidos y corteses. Por otro lado la opinión general es que los meseros no son suficientes.

Con respecto a la capacitación, el que la mayoría de los clientes no haya contestado a esta pregunta puede deberse a que piensan que no están capacitados, o porque no quisieron contestarla.

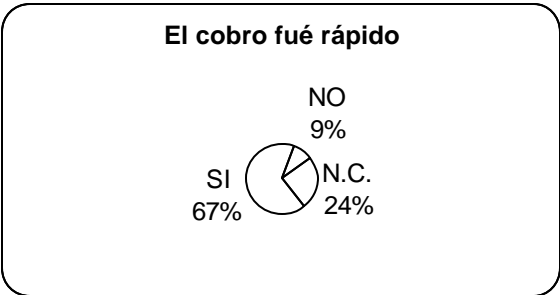
3. Evaluación del servicio proporcionado por los cajeros.

La información recabada con respecto a los cajeros y el servicio que ofrecen, mediante la aplicación del cuestionario de evaluación, se presenta en las siguientes cuatro gráficas con los porcentajes obtenidos. (Ver Gráficas 26 a 29).

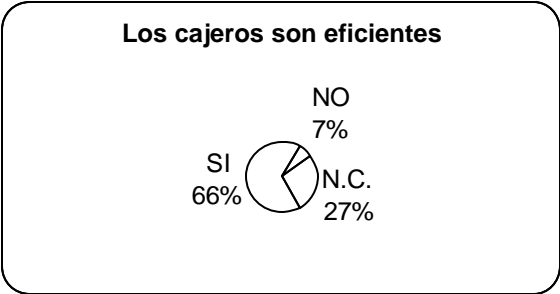
Gráfica 26.  
Amabilidad de los cajeros.



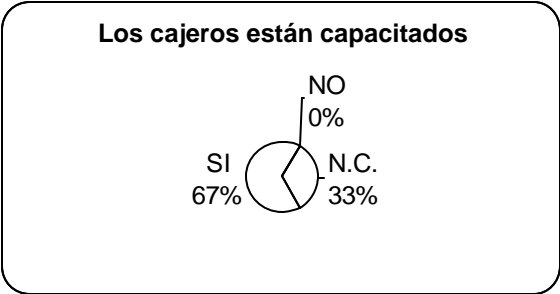
Gráfica 27.  
Rapidez en el cobro.



Gráfica 28.  
Eficiencia de los cajeros.



Gráfica 29.  
Capacitación de los cajeros.



Fuente: Elaboración propia con base en información recabada mediante cuestionario de evaluación.

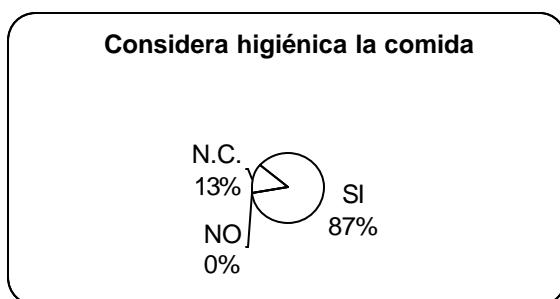
A manera de resumen, puede mencionarse que la mayoría de los clientes opinan que los cajeros son amables, rápidos y corteses. Por otro lado también la mayoría de los clientes opinan que son eficientes y que están debidamente capacitados.

#### 4. Características de la comida.

La información recabada con respecto a las características de la comida que se ofrece en el Restaurante; se presenta en las siguientes cuatro gráficas. (Ver Gráficas 30 a 33).

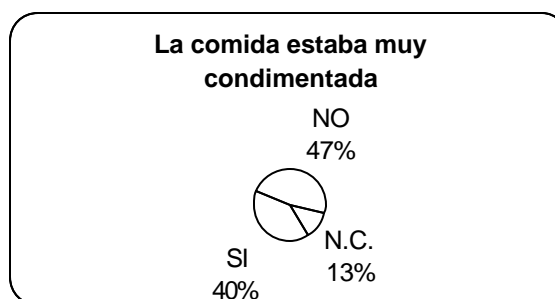
Gráfica 30.

Higiene de los alimentos.



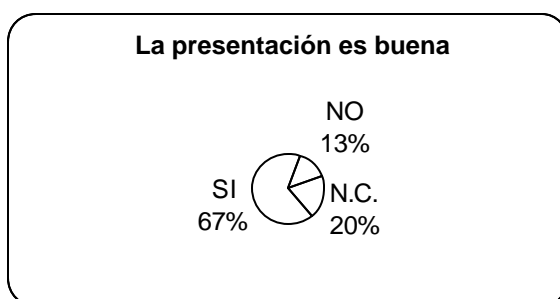
Gráfica 31.

Condimentación de los alimentos.



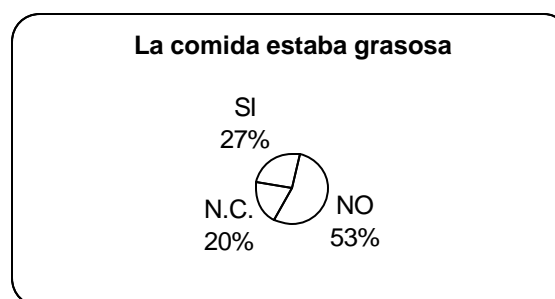
Gráfica 32.

Salubridad de los alimentos 1.



Gráfica 33.

Salubridad de los alimentos 2.



Fuente: Elaboración propia con base en información recabada mediante cuestionario de evaluación.

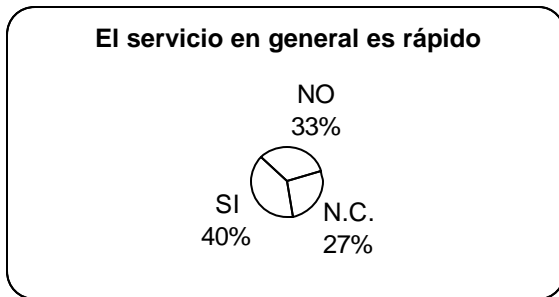
Los clientes percibieron que la comida en general es saludable, debido a que no la consideraron grasosa, ni condimentada, de buena presentación e higiénica. Entre los comentarios recabados, se encuentra que en general es rica y esta bien preparada.

## 5. Evaluación del servicio de Restaurante en general.

La recopilación de información, incluyó una sección general para la evaluación del servicio de Restaurante, estos porcentajes obtenidos, se muestran en las siguientes gráficas. (Ver Gráficas 34 a 37).

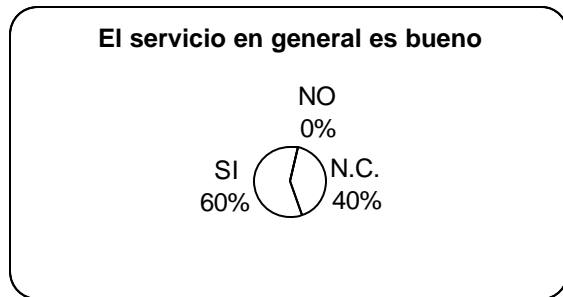
Gráfica 34.

Rapidez del servicio en general.



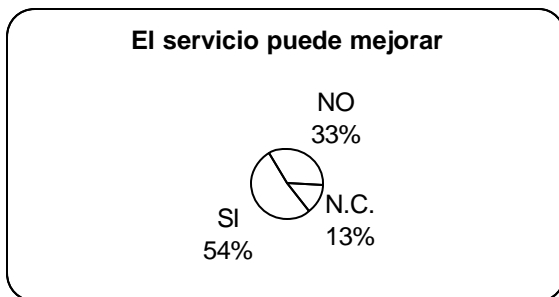
Gráfica 35.

Evaluación del servicio en general.



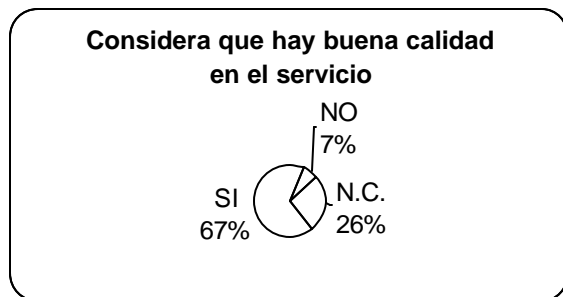
Gráfica 36.

Posibilidad de mejorar el servicio.



Gráfica 37.

Calidad en el servicio general.



Fuente: Elaboración propia con base en información recabada mediante cuestionario de evaluación.

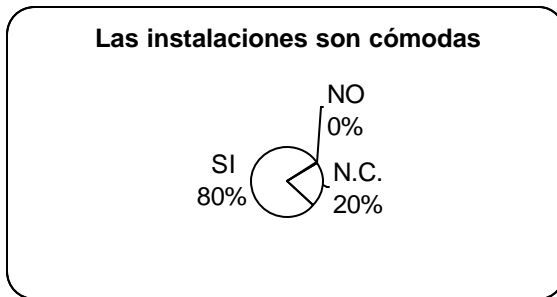
Puede decirse, a manera de resumen que un 40 % de los entrevistados opinó que el servicio en general es rápido, un 30% que no y el resto no contestó. Puede decirse con información obtenida de los meseros, que esta rapidez puede deberse a la tardanza de los cajeros y muy probablemente en la preparación de los alimentos. La mayoría de los clientes opina que el servicio es eficiente, que es bueno y que hay calidad. Con respecto a la pregunta de si el servicio puede mejorar, la mitad de los encuestados opinó que sí, un 30% que no y el resto no contestó.

## 6. Calificación de las instalaciones.

La información recabada con respecto a las instalaciones del Restaurante, mediante la aplicación del cuestionario de evaluación, se presenta en las siguientes cuatro gráficas. (Ver Gráficas 38 a 41).

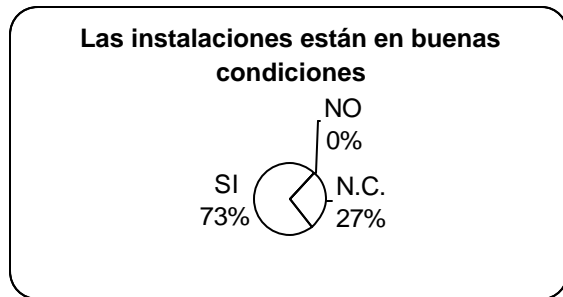
Gráfica 38.

Comodidad de las instalaciones.



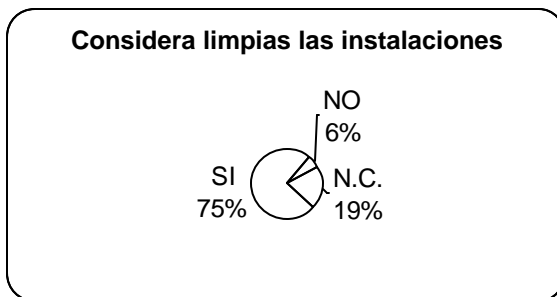
Gráfica 39.

Condiciones de las instalaciones.



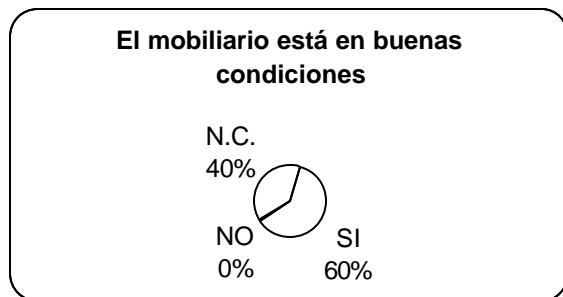
Gráfica 40.

Limpieza de las instalaciones.



Gráfica 41.

Condiciones del mobiliario.



Fuente: Elaboración propia con base en información recabada mediante cuestionario de evaluación.

Puede mencionarse, con respecto a los porcentajes obtenidos que la mayoría de los clientes opina que las instalaciones son cómodas. 75% opina que las instalaciones son higiénicas. Al hablar de las instalaciones del Restaurante, se hace referencia al área de mesas, al área de baños y a la entrada que propiamente pertenece a la recepción del Hotel.

Algunos clientes mencionaron que el espacio es un poco reducido y es un poco complicado pasar entre las mesas hacia los baños o hacia la salida.

## Análisis de la satisfacción de los clientes del Restaurante.

Respecto de la evaluación de los meseros, puede decirse que los resultados obtenidos respecto de la rapidez y capacitación están relacionados con la falta de personal debido a que el trabajo se divide entre menos personal y hace menos rápido el servicio. Por otro lado, al tener más carga de trabajo éste personal se encuentra estresado y tal conducta puede parecer como una falta de capacitación.

Cabe mencionar que esta problemática ya ha sido presentada al Gerente general con anterioridad pero se decidió seguir contando con el mismo número de empleados de Restaurante debido a que por el momento los ingresos no son suficientes para pagar más empleados.

Se considera, por otra parte que los cajeros son amables, aunque la mayoría de los clientes no tuvo contacto con este personal. Y en general que son eficientes, capacitados y que son rápidos. Sin embargo, éstos resultados pueden ser mejorados mediante el desarrollo de habilidades en cuanto al manejo de la caja registradora debido a que ésta máquina posee funciones no aprovechadas que harían más rápido el cobro.

Con respecto a las características de la comida, en general puede decirse que es considerada como buena, debido a que presenta características que algunos clientes pueden considerar como saludables, entre otras se encuentran: no es muy grasosa, no es muy condimentada, es higiénica y tiene buena presentación.

Respecto de las instalaciones, puede mencionarse que en general los comentarios recabados son satisfactorios, ya que consideran las instalaciones cómodas, limpias y en buenas condiciones. Por otro lado, hubieron algunos comentarios respecto del poco espacio disponible para el paso entre las mesas, lo cual dificulta la entrada y salida a los comensales.

### 3.1.2. Evaluación de la empresa.

#### 3.1.2.1. Evaluación a Nivel Estratégico.

La evaluación de la situación interna a nivel estratégico se llevó a cabo mediante entrevistas, las cuales proporcionaron información sobre las funciones administrativas que se realizan, tales como; planeación, organización, dirección y control, así como de la coordinación y comunicación. Dichas entrevistas, se basaron en los Modelos siguientes:

? *Modelo de encuesta: Comunicación y liderazgo.*<sup>70</sup>

? *Modelo de entrevista gerencial.*<sup>71</sup>

? *La guía básica de preguntas para una entrevista a nivel administrativo.*<sup>72</sup>

Objetivo de investigación.

El objetivo principal de este estudio fue: “Obtener información para el desarrollo de estrategias y planes administrativos que incrementen la satisfacción de los clientes”.

Metodología de investigación.

#### Diseño de la investigación

Se decidió realizar la investigación a través de entrevistas de profundidad, a manera de obtener información de primera mano con un alto grado de confiabilidad y certeza.

La estrategia consistió en realizar las entrevistas con una batería de preguntas específicas sobre las cuales se desarrollarían a profundidad todos los temas seleccionados. La tarea del entrevistador en este caso fue leer las preguntas y anotar las respuestas con las palabras exactas del entrevistado sin dar lugar a interpretaciones personales. La batería consta de 23 preguntas estructuradas en una secuencia lógica.

---

<sup>70</sup> Rico Rubén, Op. Cit, p. 139.

<sup>71</sup> *Íbid.*, p. 153.

<sup>72</sup> Garza Gómez, Op. Cit, p. 31.

### Método de recopilación de datos

La recopilación de la información abarcó los aspectos siguientes:

1. Planeación.
2. Coordinación.
3. Organización.
4. Dirección y,
5. Control.

### Muestreo

Se realizó la entrevista al contador y administrador, quienes conforman el nivel estratégico.

### Trabajo de campo

Se realizaron dos entrevistas en la Oficina de Administración del Hotel Valladolid el día 30 de septiembre de 2003: la primera realizada al Contador de la empresa; C. Faustino Pacheco López, con duración de 1 hora 45 minutos. Y la segunda aplicada al Administrador; C. Emilia Pacheco López, con duración de 2 horas 30 minutos.

### Datos obtenidos

1. Planeación.

A) No existe ningún tipo de planeación, debido a que es un negocio nuevo y no se ha generado la suficiente información ni la experiencia que permita planificar sobre una base sólida, también porque no existen objetivos ni metas.

B) Se piensa planificar a partir del tercer año de actividades cuando la empresa cuente con la suficiente información a manera de aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa.



C) Se consideran fortalezas de la empresa: a) El personal; que se encuentra plenamente identificado con sus funciones, y b) La infraestructura; que permitirá ampliar las instalaciones con pocos recursos. No se han detectado debilidades.

D) Una oportunidad son los altos precios de la competencia, y se considera como una amenaza; el incremento en los costos de los insumos del Hotel y Restaurante.

## 2. Coordinación.

A) Existe coordinación con el Gerente General, porque él ha establecido que se quieren lograr las máximas utilidades mediante una política de gastos mínimos y supervisa que las actividades se realizan tal como se planearon.

B) Existe coordinación entre el nivel estratégico mediante las reuniones quincenales y mensuales, en donde se analiza el origen y la aplicación de los recursos financieros.

C) Se considera que la comunicación con el nivel operativo es buena, debido a que es una empresa pequeña y se facilita el flujo de información.

## 3. Organización.

A) Se opina que la estructura organizacional es funcional porque las actividades están bien delimitadas y cada uno de los puestos cumple con el propósito para el que fue creado.

B) Se considera necesario incrementar un puesto de encargado de Restaurante, que se ocupe de controlar las actividades del Restaurante y que dependa directamente del administrador, con el beneficio de un mayor control sobre los ingresos y gastos y mejor atención al cliente.

#### 4. Dirección.

A) Hay unidad de mando, porque las órdenes del Gerente son realizadas a través del administrador en toda la organización.

B) Por otro lado se cree que las órdenes o instrucciones emitidas del nivel estratégico hacia el nivel operativo a veces son acatadas por obligación y otras por convicción.

#### 5. Control.

A) Se considera que los elementos de control existentes no son adecuados, porque no proporcionan información suficiente y son susceptibles de ser alterados. Sobre todo, se hizo hincapié en la necesidad de ejercer un mayor control sobre las actividades del Restaurante.

#### Análisis de la información recabada.

A pesar que la empresa es de reciente creación, debe tomarse en cuenta la importancia de una planeación tanto para el corto como el largo plazo con la finalidad de conseguir los objetivos de la organización.

Sin embargo, debido a que los objetivos generales de la empresa no han sido bien determinados, se considera que la falta de planeación se debe con mayor probabilidad a la falta de objetivos definidos. También influye la poca información disponible por la administración para la toma de decisiones.

Con respecto a la percepción de la administración de que las órdenes son realizadas por convicción y otras por obligación, habría que hacer un análisis más detallado y específico para determinar éstas causas.

### 3.1.2.2. Evaluación a Nivel Operativo.

La aplicación del cuestionario de diagnóstico al nivel operativo, servirá de complemento a los resultados obtenidos en las entrevistas de profundidad.

Objetivo de investigación.

El objetivo de este estudio fue: “Aplicación de un cuestionario de diagnóstico al nivel operativo y análisis de la información recabada”.

Metodología de investigación.

Diseño de la investigación.

Debido a su extensión y a la diversidad de información que se necesitaba recabar, el desarrollo del cuestionario se basó en los siguientes Modelos de encuestas y cuestionarios:

? *Modelo de encuesta de valores.*<sup>73</sup>

? *Modelo de encuesta de satisfacción personal.*<sup>74</sup>

? *Modelo de encuesta de clientes internos.*<sup>75</sup>

? *Cuestionario de diagnóstico de desarrollo organizacional.*<sup>76</sup>

La investigación decidió hacerse por medio de cuestionarios en los cuales se obtuviera información que se pudiera expresar estadísticamente, para ello se diseñó un cuestionario piloto.

---

<sup>73</sup> Rico Rubén, Op. Cit, p. 139.

<sup>74</sup> *Ibid.*, p. 153.

<sup>75</sup> *Ibidem.*

<sup>76</sup> Desarrollado en la materia de Desarrollo Organizacional, en el 9º Semestre, U.T.M.

Como prueba piloto se aplicó el cuestionario a dos trabajadores, los resultados obtenidos determinaron que era muy complicado darle seguimiento a las preguntas, por lo que se mejoró la estructura y se determinó que habría un aplicador para hacer las preguntas y anotar las respuestas, ello con la finalidad de evitar errores en el seguimiento de las preguntas y obtener los datos con mayor rapidez.

Tal cuestionario abarca las siguientes áreas: la satisfacción de los trabajadores, análisis de los valores de la organización, conocimiento de las funciones, análisis de la estructura organizacional, análisis de los procedimientos existentes, comunicación interna, capacitación y entrenamiento, materiales y equipo, condiciones de trabajo, clima organizacional, trabajo en equipo, liderazgo y conflictos, así como motivación y recompensas.

#### Método de recopilación de datos.

Se realizó a través de un cuestionario de diagnóstico con las áreas antes mencionadas, que incluye 178 preguntas. La duración de la sesión de preguntas duró en promedio 1 hora 30 minutos para cada trabajador y se realizó en la oficina de administración.

#### Muestreo.

La determinación de la muestra no fue necesaria debido a que se conocía la población total a la cual se aplicaría el cuestionario.

#### Trabajo de campo.

Se aplicaron los cuestionarios de diagnóstico del 1 al 7 de octubre de 2003. Uno por cada trabajador, sumando una totalidad de 20. Los nombres de los empleados y los puestos que abarcó la investigación son:

Personal del Hotel.

1	Miguel Ángel Ramírez.	Encargado de mantenimiento.
2	Óscar Martínez Pacheco.	Recepcionista.
3	Aurora Osorio Ramos.	Recepcionista.
4	Jorge Cisneros Monteros.	Recepcionista.
5	Félix de Jesús Torre Blanca.	Recepcionista suplente.
6	Fernando Osorio Buenavista.	Botones.
7	Socorro Vásquez Herrera.	Lavandera.
8	Alicia Pérez López.	Ayudante de lavandera.
9	Carolina Reyes Martínez.	Recamarera.
10	Rosa María Barbosa.	Recamarera.
11	Martha Barrios A.	Recamarera.

Personal del Restaurante.

12	Elsa Legaría Aguirre.	Cocinera.
13	Gloria Ramírez Hernández.	Cocinera.
14	Teresa Ramírez Hernández.	Ayudante de cocinera.
15	Inés Santos Martínez.	Lavaplatos.
16	Rubén Flores García.	Mesero.
17	Arturo Álvarez Osorio.	Mesero.
18	Ricardo Montesinos Pérez.	Mesero.
19	Baldemar González Pablo.	Cajero.
20	María de Jesús Huerta Flores.	Cajero.

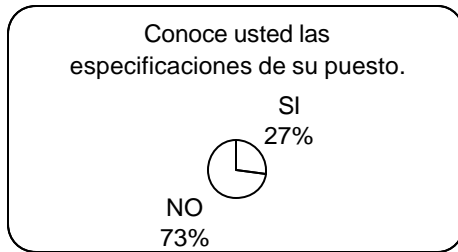
Datos obtenidos.

La información recabada más relevante de esta investigación se presenta en las gráficas 42 a la 80, las cuales se dividen de acuerdo a las áreas que abarcó este estudio.

1. Funciones. (Ver Gráficas 42 a la 46).

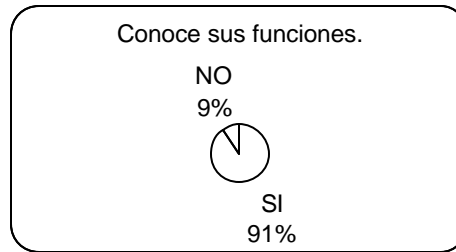
Gráfica 42.

Especificaciones del puesto.



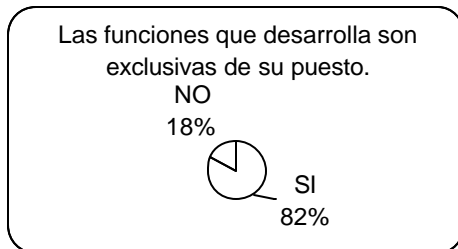
Gráfica 43.

Conocimiento de funciones.



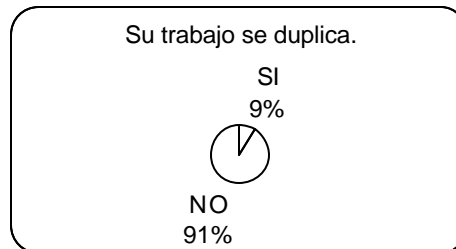
Gráfica 44.

Exclusividad de funciones.



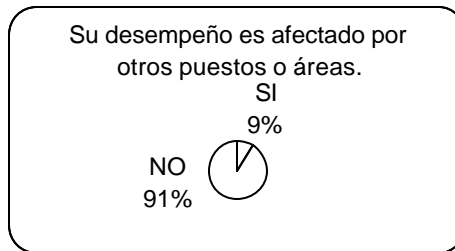
Gráfica 45.

Duplicidad de funciones.



Gráfica 46.

Impacto en el desempeño por otras áreas.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida a través de un cuestionario de diagnóstico organizacional.

La información complementaria es la siguiente:

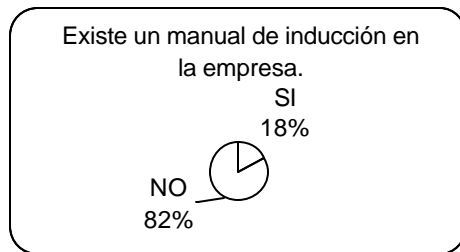
? El 9 % del total de empleados dijo que sus funciones se duplicaban con el de otros puestos.

? El 9 % de los entrevistados dijo que el resultado de su desempeño podía ser afectado por las funciones mal realizadas por otros puestos.

2. Organización-estructura. (Ver Gráficas 47 a la 50).

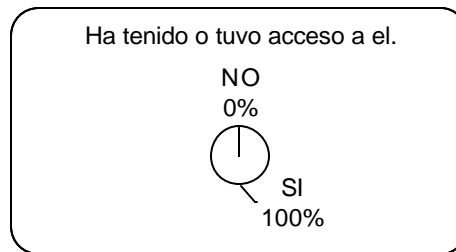
Gráfica 47.

Existencia de manual de inducción.



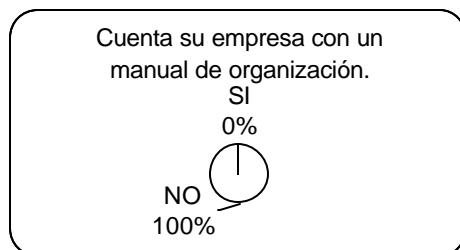
Gráfica 48.

Acceso al manual de inducción.



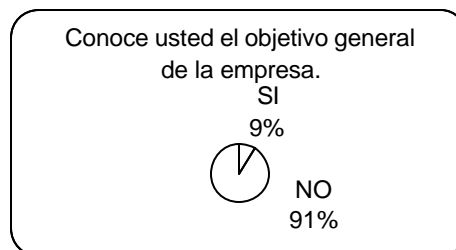
Gráfica 49.

Existencia del Manual de Organización.



Gráfica 50.

Conocimiento de objetivos.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida a través de un cuestionario de diagnóstico organizacional.

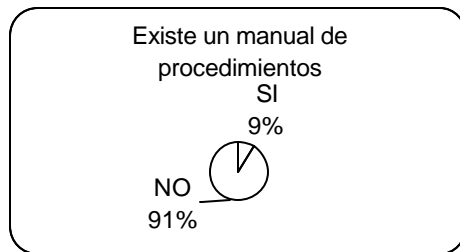
La información complementaria, es la siguiente:

- ? La empresa carece de un manual de organización.
- ? Carece de un manual de procedimientos.
- ? Carece de un manual de inducción.

3. Procedimientos. (Ver Gráficas 51 a la 54).

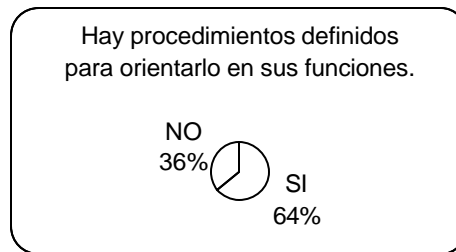
Gráfica 51.

Existencia del Manual de Procedimientos.



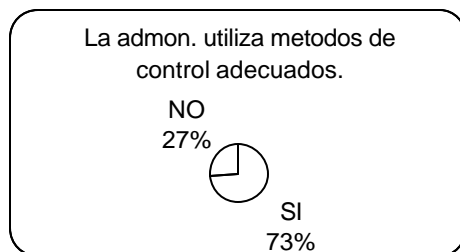
Gráfica 52.

Procedimientos formales.



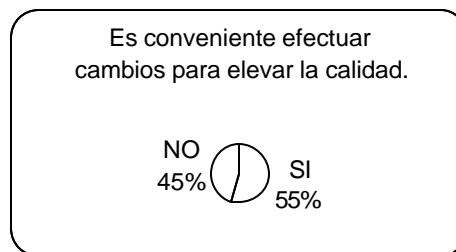
Gráfica 53.

Uso de métodos de control adecuados.



Gráfica 54.

Posibilidad de cambios.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida a través de un cuestionario de diagnóstico organizacional.

La información complementaria es la siguiente:

? Aunque no hay manual de procedimientos, el 64% de los entrevistados afirma que hay procesos de trabajo bien definidos para el correcto desarrollo de sus funciones.

? 27% de los entrevistados hizo hincapié en la necesidad de ejercer mayor control en los procesos de recepción.

? El 55% dijo que podrían hacerse mejorías respecto de las actividades que cada uno realiza.

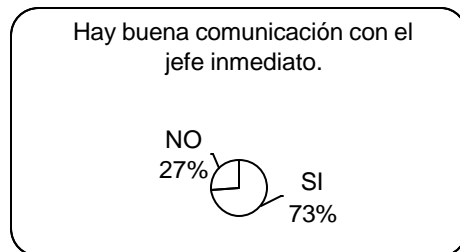
? El 100% de los trabajadores opinó que los procedimientos en general deben ser mejorados para ofrecer un mejor servicio.



#### 4. Comunicación. (Ver Gráficas 55 a la 56).

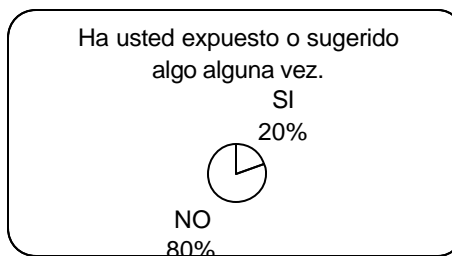
Gráfica 55.

Comunicación con el jefe inmediato.



Gráfica 56.

Porcentaje de sugerencias.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida a través de un cuestionario de diagnóstico organizacional.

La información complementaria es la siguiente:

? El 91% de los empleados opina que les es permitido exponer sus opiniones.

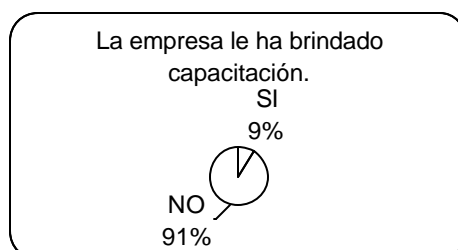
? Del 80% dijo no haber opinado nada, el 45% dijo no haberlo hecho por falta de iniciativa y el 55% por miedo a que sus opiniones sean rechazadas.

? 27% dijo que no se reciben instrucciones claras de cómo hacer las cosas o como deben hacerse.

#### 5. Capacitación. (Ver Gráficas 57 y 58).

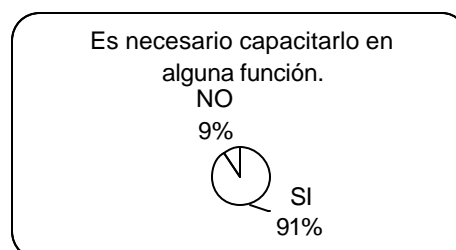
Gráfica 57.

Implementación de capacitaciones.



Gráfica 58.

Necesidad de capacitación.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida a través de un cuestionario de diagnóstico organizacional.

La información complementaria es la siguiente:

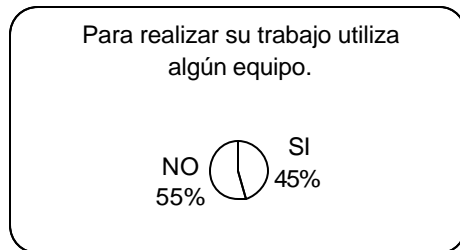
? No se ha brindado capacitación alguna, sin embargo el 9% de los entrevistados dijeron haber recibido un curso de capacitación, al confundir éste con un pequeño curso de entrenamiento que se imparte en el Hotel a todos los empleados nuevos.

? El 90% de los trabajadores coincidió en que es necesario que reciban cursos de capacitación en sus respectivas funciones.

## 6. Materiales y equipo. (Ver Gráficas 59 a la 63).

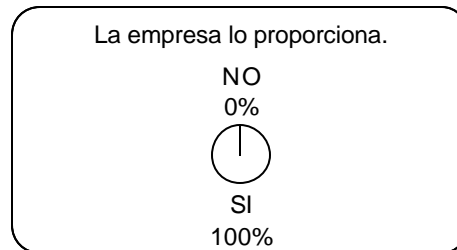
Gráfica 59.

Uso de equipo.



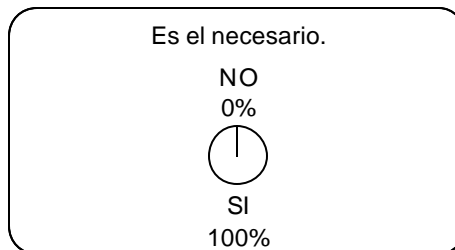
Gráfica 60.

Proporción de equipo.



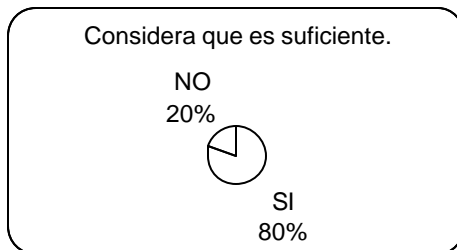
Gráfica 61.

Adecuación del equipo.



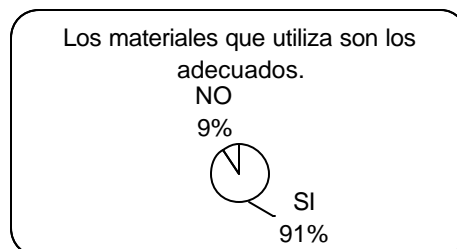
Gráfica 62.

Suficiencia del equipo.



Gráfica 63.

Adecuación de los materiales.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida a través de un cuestionario de diagnóstico organizacional.

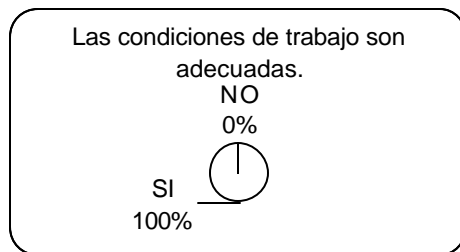
La información complementaria es la siguiente:

? El 45% de los trabajadores ocupan diferentes equipos para la realización de sus actividades. Ese mismo porcentaje contestó que la empresa proporciona el equipo suficiente para el desarrollo de sus actividades, sin embargo el 20% del mismo dijo que el equipo proporcionado no es el adecuado.

7. Condiciones de trabajo. (Ver Gráficas 64 a la 67).

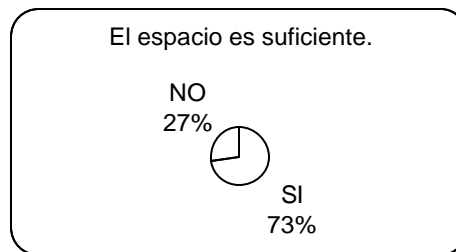
Gráfica 64.

Adecuación de las condiciones.



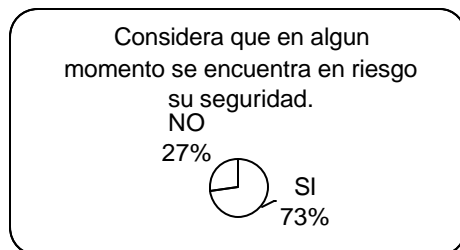
Gráfica 65.

Suficiencia de espacio.



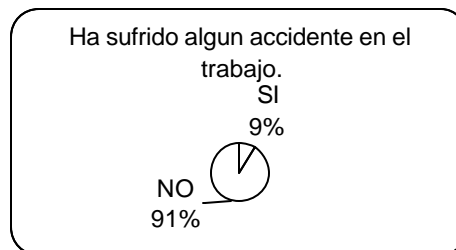
Gráfica 66.

Seguridad.



Gráfica 67.

Accidentes de trabajo.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida a través de un cuestionario de diagnóstico organizacional.

La información complementaria es la siguiente:

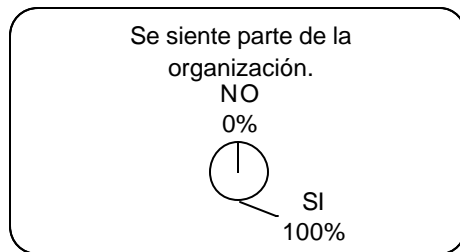
? El 72% de todos los trabajadores coincide en que el mayor riesgo de trabajo son las caídas.

? El 90% de los trabajadores nunca ha sufrido de una lesión, accidente, enfermedad o incapacidad derivada de sus funciones.

8. Clima organizacional. (Ver Gráficas 68 a la 71).

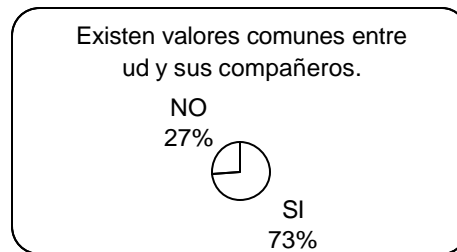
Gráfica 68.

Identificación con la organización.



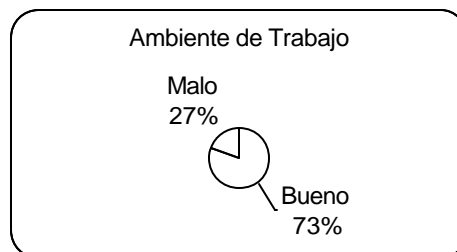
Gráfica 69.

Existencia de valores comunes.



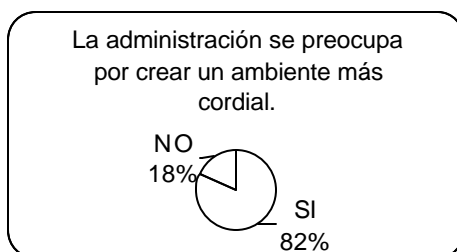
Gráfica 70.

Importancia de la cultura.



Gráfica 71.

Percepción de las mejorías del ambiente.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida a través de un cuestionario de diagnóstico organizacional.

La información complementaria en porcentajes, es la siguiente:

? El total de los trabajadores afirma que el aspecto más importante e interesante es la realización de sus respectivas funciones.

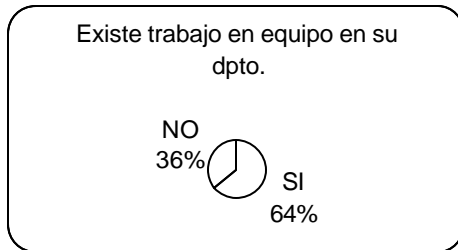
? Respecto de la actitud, el 40% dijo que era regular, 50% dijo que era buena y el 10% restante excelente.

? Respecto de los valores, el 73% de los trabajadores coincidieron en que el valor común existente en las relaciones de trabajo es el respeto.

9. Trabajo en equipo, liderazgo y conflictos. (Ver Gráficas 72 a la 76).

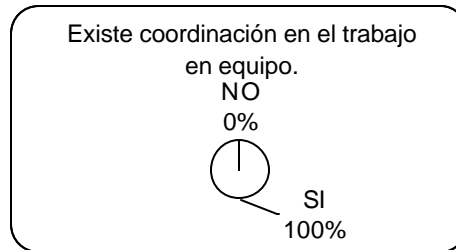
Gráfica 72.

Trabajo en equipo.



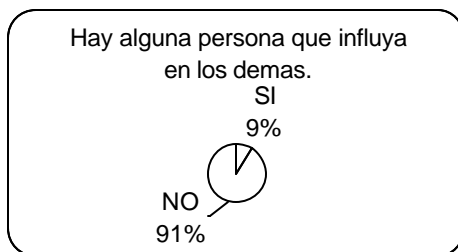
Gráfica 73.

Coordinación del trabajo en equipo.



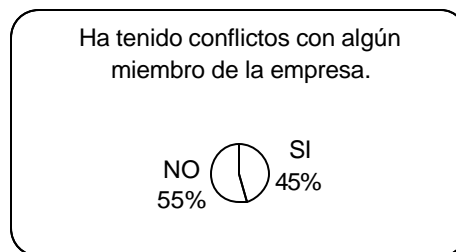
Gráfica 74.

Influencia externa.



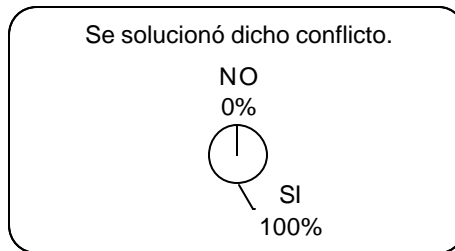
Gráfica 75.

Conflictos internos.



Gráfica 76.

Estado actual de los conflictos.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida a través de un cuestionario de diagnóstico organizacional.

La información complementaria es la siguiente:

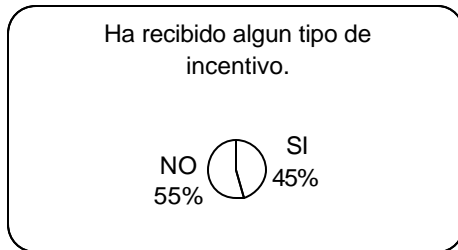
? El 63% de los entrevistados dijeron que existe compañerismo y que las actividades de trabajo son bien coordinadas entre todos.

? Del 100% que afirmó que dichos conflictos se habían resultado, el 54% afirmó que ya no había relación alguna con el trabajador del problema.

10. Motivación y recompensas. (Ver Gráficas 77 a la 80).

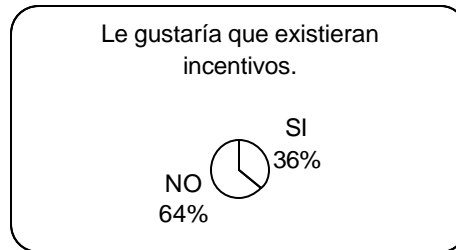
Gráfica 77.

Aplicación de incentivos.



Gráfica 78.

Percepción respecto de los incentivos.



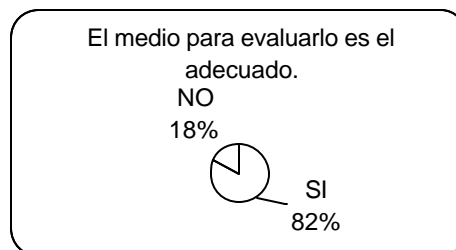
Gráfica 79.

Evaluación del desempeño.



Gráfica 80.

Adecuación de los medios de evaluación.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida a través de un cuestionario de diagnóstico organizacional.

La información complementaria es la siguiente:

? Del 45% que dijo haber recibido incentivos, la totalidad de ellos dijeron haber recibido efectivo como reconocimiento.

? Del 64% que dijo que no le gustaría que la empresa contara con sistemas de incentivos, no se determinó si es porque desconocen los beneficios de éstos o es porque prefieren seguir trabajando de la misma forma como una resistencia al cambio.

? Del 67% que afirmó que se les evalúa el desempeño, coincidieron en que es a través de la observación como el patrón reconoce el esfuerzo de cada cual.

? El 82% que dijo que era el mejor medio para evaluar su esfuerzo, afirmó que es porque es el único medio efectivo debido a que así se da una supervisión directa por parte del patrón.

Análisis de la información obtenida.

Respecto de las funciones puede mencionarse que a pesar de no contar la empresa con un Manual de Organización, la mayoría de los trabajadores conoce sus funciones y las especificaciones de su puesto. Respecto de la duplicidad de las funciones, uno de los recepcionistas mencionó que a veces le tocaba la tarea de llevar a los clientes a las habitaciones y que esa era tarea del botones.

En lo que respecta a las respuestas afirmativas obtenidas en el área de organización y estructura respecto a si existe un manual de inducción (manual con el cual no cuenta la empresa) se debe a que a algunos de los trabajadores con antigüedad mayor a dos años, recibieron a su ingreso un folleto con información respecto del Hotel y éste pudo haberse confundido con tal documento, también quizá a que no están familiarizados con el contenido de tales documentos.

Se desconoce si los porcentajes obtenidos respecto de que hay procedimientos definidos para la realización de funciones y métodos de control adecuados, se deben porque así lo piensan los empleados o para ocultar fallas en los métodos de supervisión y control que utiliza la administración.

Respecto de la comunicación, a pesar de que los trabajadores opinan que es buena y piensan que les es permitido expresar sus opiniones, el bajo porcentaje de sugerencias y la baja comunicación en relación con aspectos de trabajo, indican que ésta no es tan eficiente como se piensa.

En lo que respecta a la capacitación, la mayoría de los trabajadores opinan que es necesario desarrollar habilidades y conocimientos que los hagan más eficientes. En lo que respecta a los materiales y equipo estos son suficientes, sin embargo hubo comentarios respecto de la conveniencia de utilizar productos de una mayor calidad, con la finalidad de hacer más eficiente y rápido el trabajo.

El clima organizacional en general es bueno, ya que los empleados se sienten identificados con la empresa y hay valores comunes entre las relaciones de trabajo. El alto porcentaje de conflictos detectados puede deberse a la falta de comunicación.

### **3.1.3. Diagnóstico de la empresa.**

En base en la información recabada a través de los cuestionarios de satisfacción y de evaluación de la situación interna mostrados anteriormente, se presenta el siguiente diagnóstico general de la empresa y algunas proposiciones para incrementar la satisfacción de los clientes:

? La gerencia de la empresa minimiza la importancia de contar con una estructura formal debido a que es una empresa que cuenta con poco personal y es de reciente creación. Sin embargo, en la medida que los empleados se familiaricen con los objetivos de la organización y con sus funciones, se encaminarán fácilmente los esfuerzos de los trabajadores con los objetivos. Una estructura formal, también permite en general una mayor coordinación de las actividades y una mejor delegación de las funciones. El desarrollo de soluciones en este sentido, también permitirá mejorar la fluidez de la comunicación interna.

? Existe un factor de importancia detectado a través de esta investigación: la predisposición al cambio. Su importancia radica en que para llevar a cabo una mejoría o incremento de la calidad o satisfacción de los clientes, se requiere de ciertos cambios ya sea de mentalidad, de estructuras, de procedimientos o de paradigmas existentes.

? La administración debe también detectar las necesidades de los empleados en lo que respecta a instrucción técnica, el desarrollo de las funciones y establecer cursos de acción para proporcionar la información o la capacitación necesaria que posibilite incrementar la satisfacción de los clientes, mejorar el desempeño individual y el logro de objetivos generales y específicos. Además, la implantación de una capacitación permite el incremento de la motivación y la moral de los trabajadores.

? En lo que respecta a la adecuación y suficiencia del equipo de trabajo y materiales, debe hacerse un análisis de su efectividad, ya que tal vez los materiales utilizados para el aseo de habitaciones y baños, así como los del área de lavandería, no son los más adecuados, ya que en opinión de algunos trabajadores los líquidos de limpieza no son tan efectivos como debieran y ello disminuye la calidad de la limpieza y de las actividades realizadas por las recamareras.



? Por otro lado, a criterio de las lavanderas el jabón utilizado para el lavado de sábanas y colchas, no es el más indicado, ya que no es tan eficiente en el desmanchado de ropa, por lo que generalmente se debe hacer un lavado a mano posterior al de la lavadora. En este sentido debe hacerse también un análisis del costo-beneficio para la utilización de materiales y equipos de más alta calidad con la finalidad de optimizar los resultados y garantizar un mejor resultado.

? En lo que respecta a las condiciones de trabajo, deben tomarse en cuenta las opiniones de los empleados respecto de los riesgos manifestados, ya que son ellos quienes tienen un mayor conocimiento de éstos. También debe difundirse en toda la empresa una cultura de seguridad y minimización de riesgos, además de proporcionar información que elimine dudas sobre el riesgo en el manejo de máquinas como calderas y secadora.

? Respecto del clima laboral, se detectó que el área de Restaurante es la que presenta con mayor frecuencia conflictos de tipo personal y laboral. Este resultado se puede atribuir al mínimo control sobre las actividades de esta área, ya que la falta de un encargado permanente que supervise las labores, ha propiciado un descontrol en las responsabilidades y obligaciones tanto de los meseros, como de los cajeros y cocineras.

### **3.2. Planeación Estratégica.**

Debido a la falta de una estructura organizacional en el Hotel Valladolid, los esfuerzos de la planeación estratégica consistieron en el diseño e implementación de dos manuales:

1. Manual de Organización y,
2. Manual de Procedimientos.

La misión, visión, objetivos, valores y estructura organizacional, así como las políticas que se presentan a continuación, son un extracto del manual de organización desarrollado para el Hotel Valladolid, tal cual se encuentran redactados en tal documento.

Por su parte, al no poder incluir en este apartado los procedimientos desarrollados en el Manual de Procedimientos, se detalla a continuación la forma de elaboración de los diagramas, su alcance y fundamentos.

Así mismo, se desarrollaron las estrategias a corto y largo plazo en base a un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales se presentan posteriormente.

#### **3.2.1. Determinación de la Misión y Visión del Hotel Valladolid.**

La implementación del Manual de Organización en el Hotel Valladolid, tuvo por finalidad dar a conocer y establecer la estructura orgánica y las principales funciones de cada uno de los puestos en la empresa, a fin de que sirvan de guía en la ejecución de las labores encomendadas y que coadyuven eficientemente al logro de los objetivos.

Dicho Manual, cuenta también con los antecedentes de la empresa, el marco jurídico así como el análisis de funciones y un directorio general de empleados. Se presenta a continuación, la misión y visión del Hotel Valladolid, definidos en dicho documento:

### Misión

“Proporcionar servicios de hospedaje y alimentación que cumplan con las expectativas de nuestros clientes”.

### Visión

“Ser un Hotel reconocido a nivel Estatal por la alta calidad y eficiencia en el servicio al cliente”.

## **3.2.2. Desarrollo del Objetivo General y Específicos del Hotel Valladolid.**

### Objetivo General

“Orientar los esfuerzos y recursos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

### Objetivos Específicos

? Implementar un Modelo de calidad en el servicio como un medio para incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

? Desarrollar sistemas de control que permitan evaluar la eficiencia y productividad de los empleados y del Modelo de calidad.

## **3.2.3. Establecimiento de Valores y Estructura Organizacional para el Hotel Valladolid.**

El establecimiento de los valores se realizó a través del compromiso formal de la administración con la implementación del Manual de Organización, en el que se establecen los siguientes valores:

### *Orientación al Cliente.*

Es un valor que reafirma el compromiso de la empresa con la calidad y ayuda a:

- ? Escuchar a los clientes y sus necesidades.
- ? Cumplir plenamente y exceder en lo posible las expectativas de los clientes.
- ? Evaluar el servicio ofrecido y mejorarlo continuamente.

### *Innovación Continua.*

Es un valor necesario que ayuda a la empresa a:

- ? Mantener una actitud abierta al cambio.
- ? Desarrollar nuevas y mejores formas y procesos para satisfacer a los clientes.
- ? Buscar constantemente el desarrollo personal y profesional de los empleados.

### *Respeto, confianza y honestidad.*

Estos valores ayudan a:

- ? Tratar a todos con base en la confianza y el respeto mutuo.
- ? La colaboración conjunta para el logro de los objetivos.
- ? El reconocimiento y estímulo del trabajo bien hecho.

### *Responsabilidad.*

Es un valor necesario para el logro exitoso de los objetivos de calidad, ya que cuando la responsabilidad no es ejercida, se interrumpe la cadena de calidad y elimina las posibilidades de ofrecer un servicio que genere satisfacción. Sirve para:

- ? Asegurar que los principios rectores contenidos en el Manual de Organización, sean llevados a cabo con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.

### Estructura Organizacional.

La implementación de una estructura formal se llevó a cabo a través del desarrollo del Organigrama General de la Empresa y el análisis de funciones contenido en el Manual de Organización. Se incluye en la sección de anexos el organigrama (Ver Anexos Tabla 8).

### 3.2.4. Determinación de las Políticas y Procedimientos para el Hotel Valladolid.

#### Políticas de la empresa

De acuerdo con el compromiso hacia la calidad y servicio al cliente establecido por la empresa, se establecieron las siguientes políticas generales:

1. Satisfacer ante todo, las necesidades de los clientes.
2. Actuar siempre con responsabilidad, compromiso y honestidad en todas las relaciones de trabajo y en las actividades laborales.
3. Actuar siempre bajo el cumplimiento de la legislación vigente, las políticas generales, las políticas departamentales y de calidad.

#### Procedimientos

El establecimiento de los procedimientos, se realizó por medio del desarrollo e implementación de un Manual de Procedimientos. La elaboración del dicho Manual inició mediante la investigación y determinación de los procesos principales o básicos, los cuales deberían integrarlo.

Posteriormente, una vez identificados los procesos y las actividades, se llevó a cabo la diagramación y descripción. La descripción de los procedimientos incluye datos complementarios que permiten la identificación del lugar donde se realiza, en que consiste, los materiales que se utilizan para su desarrollo y los formatos que se aplican.

La diagramación de los procesos se realizó de acuerdo con las normas **ANSI** e **ISO 9000** para la elaboración de diagramas de flujo para Manuales de Calidad, las cuales constan de una serie de figuras que facilitan la comprensión y diagramación de los procesos.

Una vez completada esta etapa, se asignaron claves individuales a los procesos registrados según los requerimientos de la norma **ISO 9000** y se implementó el manual en toda la empresa mediante la redacción de una formalización interna por parte del administrador.

Debido a la extensión del número de procedimientos que se detallan en el manual, se presenta en la Sección de Anexos solamente una descripción general de los procedimientos, los cuales contienen; el área a la que pertenece el proceso, el número consecutivo del procedimiento, el nombre así como la clave asignada a cada uno. (Ver Anexos, Tabla 6)

Los procedimientos generales, describen las actividades principales llevadas a cabo por todo el personal de la empresa.

Por su parte, los procedimientos de recepción incluyen entre otros:

- ? Entrega de turno del recepcionista.
- ? Reservación de habitaciones.
- ? Elaboración de presupuestos.

Entre los procedimientos de recamareras se destacan;

- ? La revisión de la ropa de cama.
- ? Aseo de habitaciones.
- ? Entrega de ropa de cama sucia.
- ? Procedimiento de llenado de los formatos.

Los procedimientos de lavanderas contienen entre otras actividades:

- ? Revisión de ropa de cama.
- ? Operación de las máquinas de lavado y secado.
- ? Almacenamiento de ropa.

Por su parte, los procedimientos de los meseros incluyen:

- ? Elaboración de una comanda.
- ? Solicitud de un pedido en cocina.

Entre los procedimientos de cajeros destacan:

- ? Cobro de comandas.
- ? Elaboración de la cuenta.
- ? Corte de caja.

Los procedimientos de cocineras incluyen:

- ? El uso y operación de artículos electrodomésticos.
- ? Medidas generales para la preparación de alimentos.
- ? Almacenamiento de alimentos y trastes.

Los procedimientos del encargado de mantenimiento incluyen:

- ? Actividades de revisión de bombas de agua.
- ? Revisión de habitaciones.
- ? Procedimiento de arranque de bombas.
- ? Encendido y apagado de calderas.

Los procedimientos de administración, contienen actividades de recursos humanos, y administrativos propiamente dichos. Algunos de ellos son:

- ? Contratación y selección de empleados.
- ? Elaboración de Nómina.
- ? Pago a empleados.
- ? Alta y baja en nómina de trabajadores.
- ? Control de Registros de Calidad.

### 3.2.5. Desarrollo de Estrategias.

Debido a que la naturaleza de las operaciones del servicio de Hotel y Restaurante son diferentes, se desarrollaron tres tipos de estrategias: 1) Estrategias Generales, 2) Estrategias para el Hotel y, 3) Estrategias para el Restaurante. Las cuales fueron elaboradas en base al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se mencionan a continuación las matrices y estrategias creadas.

#### Estrategias Generales

Las estrategias generales, abarcan las áreas de Hotel y Restaurante de manera conjunta y fueron desarrolladas en base al análisis de las fortalezas y debilidades de la organización detectadas a través de la aplicación de cuestionarios y entrevistas de diagnóstico. Así mismo, las oportunidades y amenazas fueron desarrolladas con base en información proporcionada por el administrador de la empresa. (Ver Matriz 1).

#### Matriz 1.

#### Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas generales.

<b>Fortalezas</b> 1) El precio de los servicios que se ofrecen son bajos. 2) Hay disponibilidad al cambio por parte de los empleados. 3) La mayoría de los trabajadores se interesan por la atención al cliente. 4) Los empleados son amables. 5) Existen buenas relaciones con proveedores	<b>Oportunidades</b> 1) Atracción de nuevos clientes por medio de la creación de valores agregados. 2) Mayor penetración de mercado al mantener los precios. 3) Atracción de clientes debido a la ubicación céntrica.
<b>Debilidades</b> 1) Falta de control. 2) Conflictos constantes. 3) Falta de capacitación de personal. 4) Poca motivación y/o creatividad de los empleados .	<b>Amenazas</b> 1) Mejoras en el servicio al cliente mediante el uso de software por parte de las empresas de la competencia. 2) Empresas que ofrezcan mejores servicios mediante la capacitación a sus empleados. 3) Que los precios de los servicios de las empresas que representan competencia, sean igual o más bajos a los ofrecidos.

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en la etapa de diagnóstico y con información proporcionada por el administrador del Hotel Valladolid.



Con base en la matriz anterior y con información obtenida en la etapa de diagnóstico, se presentan las siguientes estrategias generales, para cada debilidad detectada:

1. Falta de control.

a. Evaluar la necesidad de crear un nuevo puesto para administrar las actividades, los ingresos y los gastos del Restaurante, tomando en consideración que dicha medida puede polarizar las relaciones entre los empleados del Restaurante y del Hotel.

b. Aprovechar al máximo el tamaño y estructura de la organización para mejorar la comunicación y el flujo de información.

c. Crear e implementar sistemas de control en:

- ? Las asistencias y retardos.
- ? La eficiencia y productividad individual.
- ? Sistemas de quejas y sugerencias internas.
- ? Las quejas y sugerencias de los clientes.
- ? Consumo de materias primas.
- ? Productos de venta.
- ? Ingresos generados.

Dichos sistemas de control deberán implementarse de manera formal una vez que se hayan establecido nuevos procedimientos y deberán incluirse en un manual de formatos. Será necesario entregar una copia de los formatos y la descripción de cada uno a cada departamento o área, con la finalidad de familiarizar al trabajador con su uso y aplicación.

2. Conflictos constantes.

a. Mejorar la comunicación entre los trabajadores así como entre el nivel estratégico y operativo a través del desarrollo de reuniones permanentes o sesiones de grupos con la finalidad de desarrollar nuevos vínculos personales y de trabajo.

### 3. Falta de capacitación del personal.

a. Debido a que se ha presentado a la administración de la empresa, una propuesta de un programa de capacitación, será decisión de la administración o de la gerencia implementar este curso con base en la necesidad real y la estimación del costo beneficio. Se ha incluido en dicho documento, una sección que justifica los costos de la capacitación a través de los beneficios esperados presentados como ahorros mensuales en gastos.

### 4. Poca motivación y/o falta de creatividad de los empleados.

a. La administración deberá evaluar los beneficios, las ventajas y desventajas de implementar un sistema de méritos o de reconocimiento al desempeño como una forma de motivar al personal en mejorar aspectos tales como; puntualidad, asistencia, productividad, desempeño, amabilidad.

Para llevar a cabo tal estrategia, deberá ser necesario contar con medios de evaluación objetivos que permitan obtener información suficiente. Así mismo tal información se deberá difundir en el nivel operativo para que sirvan como un parámetro de la eficiencia de la empresa y de la productividad individual.

b. Mejorar las relaciones laborales mediante la implementación consecutiva de intervenciones de Desarrollo Organizacional como las sesiones de grupos ya implementadas. Ya que ésta es una herramienta útil para detectar porqué el comportamiento de un individuo afecta a los demás miembros de la organización.

El objetivo es proporcionar a los empleados una mayor conciencia de su conducta y la forma en que otros la perciben, así como crear una mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno.

## Estrategias para el Hotel

El desarrollo de las estrategias para el Hotel, tienen como finalidad disminuir las debilidades detectadas en la etapa de diagnóstico. Al igual que la matriz anterior, se hizo con base en la información de los cuestionarios de diagnóstico aplicados al nivel operativo en el área del Hotel. Y las oportunidades y fortalezas con la misma información que la matriz anterior. (Ver Matriz 2).

### Matriz 2.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en el Hotel.

<b>Fortalezas</b> 1) Precios bajos con relación a los Hoteles que ofrecen los mismos servicios y que son de la misma categoría. 2) Hay disponibilidad al cambio por parte de los empleados. 3) La mayoría de los trabajadores se interesan por la atención al cliente. 4) Los empleados son amables. 5) Hay coordinación de las actividades. 6) El ambiente laboral es considerado bueno. 7) Es una empresa pequeña lo que facilita la comunicación. 8) Existen buenas relaciones con proveedores.	<b>Oportunidades</b> 1) Incremento del mercado debido a la política de mantener los precios bajos. 2) Posibilidad de atraer clientes que se interesen por valores agregados como; el estacionamiento, televisión por cable y el servicio de lavandería. 3) Atracción de clientes debido a la ubicación céntrica, en relación con los Hoteles de la misma categoría. 4) Ofrecer un mayor comfort al cliente al tener la posibilidad de remodelación de las instalaciones a bajos costos, debido a los materiales de construcción.
<b>Debilidades</b> 1) Baja eficiencia en tiempo y actividades. 2) Falta de control de recepción. 3) Poca información sobre los servicios que se brindan. 4) Falta de mantenimiento en instalaciones.	<b>Amenazas</b> 1) Uso de software por las empresas de la competencia, que incrementen directamente la rapidez en el servicio y la generación de información. 2) Empresas que ofrezcan mejores servicio mediante la capacitación a sus empleados. 3) Que los Hoteles de la misma categoría mejoren sus instalaciones. 4) Que otros Hoteles que ofrezcan los mismos servicios decidan mantener los precios constantes.

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en la etapa de diagnóstico y con información proporcionada por el administrador del Hotel Valladolid.

Con base al análisis de los factores mencionados en la matriz anterior, se presentan las siguientes estrategias para el Hotel, basadas en cada debilidad detectada:

1. Baja eficiencia.

a. Revisión de los procedimientos de recepción, recamareras, lavanderas y mantenimiento, detectando los puntos críticos de pérdida de tiempo y realizar las modificaciones correspondientes de las actividades, con la finalidad de disminuir el tiempo muerto y de espera de los clientes.

b. Hacer más agradable y comprensible el formato de registro de clientes, con la finalidad de facilitar el llenado de formatos, la recopilación de información por parte de la administración y un mayor control sobre la información contenida en tal documento.

c. Desarrollo de procedimientos adecuados de limpieza de habitaciones que aseguren la higiene y confort a los huéspedes, y el desarrollo de sistemas de control sobre dichas actividades de manera tal que se garantice la efectividad de dichas actividades.

d. Establecimiento de procedimientos formales de lavandería que tengan por objetivo la supervisión de la ropa de cama recibida, el lavado y planchado de la ropa de cama y su almacenamiento. Estos procedimientos deberán asegurar la máxima calidad en el tratamiento de la ropa con la finalidad de garantizar su higiene y desinfección.

2. Falta de control en recepción.

a. Deberán crearse sistemas de control efectivos acerca de: materiales utilizados, ingresos por rentas, gastos de recepción y control de productos de venta.

b. Establecer mecanismos de seguimiento y control sobre reportes de fallas y/o desperfectos que realicen los clientes y/o empleados del Hotel. Esta medida tendrá por objetivo dar seguimiento de los reportes realizados por los clientes a manera de mejorar el servicio y respaldar la imagen que las sugerencias son tomadas en cuenta.

### 3. Poca información sobre los servicios que se brindan.

a. Se deben de crear medios para informar a los clientes de los diferentes servicios que se prestan en el área de Hotel, tales como lavado y planchado de ropa, estacionamiento, préstamo de planchas, entre otros. Así mismo, deberá informarse sobre los servicios del área de Restaurante como servicio a la habitación, venta de bebidas alcohólicas, préstamo de trastes, venta de productos, entre otros.

La información incluida, deberá ser clara y fácil de entender y deberá incluir los precios, horarios de servicio, áreas en la que se prestan tales servicios y en su caso un croquis de localización.

b. Establecer de manera obligatoria el uso de uniformes que distingan al personal de recepción y recamareras, mismos que deberán contener el nombre y logotipo de la empresa, el nombre y/o puesto del trabajador.

Esta medida será desarrollada para facilitar la identificación de los empleados y distinguir claramente a quién deberá dirigirse para el goce de los servicios antes mencionados.

### 4. Falta de mantenimiento en instalaciones.

a. Diseñar un programa de mantenimiento permanente que incluya; las áreas generales, las áreas de servicio y las habitaciones. Dicho programa de mantenimiento será llevado a cabo por el encargado de mantenimiento como una función aparte de los arreglos en los desperfectos diarios que efectúa. Este programa tiene por objetivo disminuir los desperfectos y fallos en las instalaciones así como mejorar el aspecto visual de las habitaciones y exteriores.

b. Diseñar un programa de mantenimiento general, mediante la subcontratación de servicios especializados en: instalaciones eléctricas, tuberías, drenajes, pozo, bombas de agua, filtros de agua, calderas y fumigación. Este programa tendrá por objetivo incrementar la calidad de los servicios al disminuir los riesgos por fallos o plagas, así como de contar con una base de información especializada que pueda ofrecer una guía o asesoramiento en caso de fallas futuras.

c. Incrementar la eficiencia y eficacia de los procedimientos de aseo de habitaciones y baños, así como del uso de equipo y materiales de limpieza.

d. Incrementar el mantenimiento a las puertas de las habitaciones y lavabos de los baños de habitaciones.

e. Instalación de ventiladores de pedestal, reubicación de televisiones y mantenimiento de tuberías de agua.

### Estrategias para el Restaurante

Las estrategias que se desarrollaron están fundamentadas en el análisis de la matriz que se presenta enseguida, ésta a su vez está desarrollada con información obtenida en la etapa de diagnóstico. (Ver Matriz 3).

### Matriz 3.

#### Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Restaurante.

<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Precio de comida corrida más bajo en la ciudad de Huajuapán de León, en relación con Restaurantes con similares instalaciones, ubicación y servicios.</li> <li>2) Utilización de materias primas de alta calidad.</li> <li>3) Menús de alimentos variados y saludables.</li> <li>4) Buena sazón de la comida.</li> <li>5) Amabilidad del personal.</li> </ol>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mayor penetración de mercado al ofrecer menús variados a precios accesibles.</li> <li>2) Atracción de nuevos clientes por medio de valores agregados como estacionamiento, televisión, música variada.</li> <li>3) Mayor penetración de mercado al mantener los precios.</li> </ol>
<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Falta de control.</li> <li>2) Conflictos constantes entre el personal.</li> <li>3) Falta de rapidez en el servicio.</li> <li>4) Falta de capacitación del personal.</li> <li>5) Baja capacidad de las instalaciones.</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Posibilidad de perder mercado en el futuro debido a la baja capacidad de las instalaciones.</li> <li>2) Perder mercado debido a la apertura de Restaurantes con mejor ubicación y similares precios.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en la etapa de diagnóstico y con información proporcionada por el administrador del Hotel Valladolid.

Con base al análisis de los factores mencionados en la matriz anterior, se presentan las siguientes estrategias para el Restaurante, basadas en cada debilidad detectada:

1. Falta de control.

a. Desarrollar procedimientos formales que incluyan sistemas de control sobre:

? Ingresos por ventas.

? Gastos por compras de materias primas.

? Inventario de materiales.

? Venta de productos derivados (cigarros, encendedores, dulces, botanas).

Esta medida tiene por objetivo incrementar el control sobre las actividades y manejo de los recursos del Restaurante, debe ser implementada una vez que los procedimientos hayan sido formalizados, comunicados e implementados.

b. La administración o gerencia debe considerar las opciones de implementar mayores controles o contratar a un encargado del Restaurante, el cual debe depender directamente del administrador, o como un empleado staff.

Por un lado, la contratación de un empleado representaría mayores costos por salario y representaría mayores ventajas al ejercer mayor presión sobre los empleados del Restaurante; por otra parte si este empleado a su vez no es bien supervisado, puede representar una amenaza para la empresa. Un sistema de control ejercería efectividad únicamente sobre los parámetros evaluados y representaría un mayor papeleo y gastos de documentación.

2. Conflictos constantes entre el personal.

a. Establecimiento de intervenciones de Desarrollo Organizacional en Administración de Procesos, con la finalidad de mejorar la comunicación y la integración. Lo anterior, debido a que se diagnosticó que la totalidad de los conflictos fueron originados por “chismes” divulgados por las cocineras.

En este sentido, se recomienda el seguimiento en la implementación de las sesiones de grupos y la búsqueda de opciones más adecuadas y/o específicas para combatir tales problemas.

### 3. Falta de rapidez en el servicio.

a. Debe considerarse la posibilidad de contratar a un mayor número de meseros para mejorar la eficiencia en el servicio. Lo anterior debido a que según la investigación realizada, los clientes consideraron que la falta de rapidez se debía a la falta de meseros.

b. Desarrollar procedimientos más eficientes para meseros, los cuales deberán tener por objetivo incrementar la satisfacción del cliente, la disminución del tiempo de servicio y un mayor control sobre las órdenes de alimentos y de los ingresos de manera indirecta.

c. Desarrollar procedimientos más eficientes para los cajeros, los cuales deberán tener como prioridad el control de los ingresos, de los gastos, y de la rapidez en la atención al cliente.

d. Desarrollar procedimientos más eficientes de cocina, los cuales deben tener por objetivo: disminuir el número de errores en la preparación de alimentos por falta de comunicación, disminuir el tiempo de preparación de alimentos e incrementar la seguridad.

Los procedimientos antes mencionados, deben ser actualizados en su respectivo Manual por lo menos cada año con la finalidad de mejorar la eficiencia y la productividad.

Pueden hacerse para ello, análisis de movimientos y tiempos, determinar las pérdidas de tiempo y desperdicio de materiales y desarrollar nuevas formas de realizar las actividades en un menor tiempo, con menor esfuerzo y con un incremento en la eficiencia de los materiales utilizados.



4. Falta de capacitación del personal.

*Se hace referencia a la: Estrategia General a.*

5. Baja capacidad de las instalaciones.

La capacidad máxima de las instalaciones del restaurante es de 45 personas. Por otra parte, ha habido un incremento constante del número de clientes frecuentes aproximadamente del 25% en el período del 2003 al 2004 y dicha tendencia continua.

En la actualidad en el lapso de las 14:00 hrs. a las 17:00 hrs., el 25% del tiempo las instalaciones se encuentran a su capacidad máxima. Si dicha tendencia del incremento de clientes continúa: en el corto plazo cerca del 50% del tiempo, en el lapso de las 14:00 hrs. a las 17:00 hrs., el Restaurante se encontrará a su capacidad máxima.

Esta situación, podría incidir en una disminución de la preferencia debido a la poca disposición de sillas y mesas o al incremento de tiempo de espera, por lo que se deben buscar alternativas para la ampliación del inmueble o establecer horarios de promociones y descuentos (que no se encuentren en el rango de las 14:00 a 17:00 hrs.) como una medida para motivar nuevos horarios de consumo.

### **3.3. Desarrollo Organizacional.**

Esta etapa tiene por finalidad generar un cambio en la cultura organizacional mediante la aplicación de intervenciones, como parte de una estrategia para lograr la satisfacción de los clientes.

Debido que el cambio cultural implica fundamentalmente un cambio en las personas, se estableció que la primera intervención estaría dirigida a todos los empleados del nivel operativo, con la finalidad de establecer un ambiente propicio para el cambio, ya que según el diagnóstico realizado, hay conflictos internos derivados de malas relaciones laborales y poca comunicación.

Por lo anterior se decidió implementar una intervención en procesos humanos, la cual sirve para generar conciencia en los trabajadores sobre la forma en cómo afecta a la empresa el comportamiento individual y grupal. A su vez, es una intervención que puede servir para integrar nuevas relaciones de trabajo, así como para coordinar mejor las actividades.

Cabe destacar, que el desarrollo de las Sesiones de Grupos que se presenta en esta sección, sólo comprende tres sesiones en las que se realizaron las primeras actividades de presentación, integración y discusión de temas relacionados con la calidad, los conflictos y la actitud de las personas, y no representa la finalización o término de su aplicación. Personalmente me establecí como voluntario para realizar las actividades de moderador. El desarrollo de éstas actividades y las conclusiones principales se presentan a continuación.

#### **3.3.1. Intervención en procesos humanos: Sesiones de Grupos.**

##### Característica principal

Es una herramienta de desarrollo organizacional útil para detectar porqué el comportamiento de los individuos afecta a la organización ya sea positiva o negativamente.

### Objetivo general de su aplicación

Proporcionar a los empleados una mayor conciencia de su conducta, crear mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y mejorar el conocimiento de los procesos de trabajo.

### Implementación

Uno de los aspectos de importancia para el desarrollo de las sesiones de grupos es la intervención de un moderador que facilite la creación de un ambiente adecuado y propicio para el logro de los objetivos propuestos. En este sentido, se excluyó al administrador de la empresa para fungir como tal, como una forma de evitar que éste influyera en el comportamiento de los participantes. Debido a ello y a la falta de presupuesto para contratación de un moderador externo, realice de manera personal la función del moderador en las tres sesiones desarrolladas en la empresa.

En conjunto con el administrador de la empresa, se decidió tomar en cuenta los siguientes puntos para lograr los objetivos de establecer una buena comunicación y control de las actividades:

a. Hacer publicidad interna dos semanas antes de su desarrollo, por medio de tres avisos generales colocados en áreas estratégicas, con la finalidad de motivar al personal a participar así como crear expectativas.

b. Diseño de un programa de las actividades de cada sesión, que incluye; el objetivo, temas a desarrollar, fecha de aplicación, duración, materiales a utilizar y lugar de implementación.

c. Utilización de fichas de control durante el desarrollo de las sesiones con el objetivo de verificar el cumplimiento de los objetivos, así como de documentar y registrar los acuerdos o soluciones tomadas.

d. No utilizar cámaras o grabadoras con la finalidad de no incidir en el comportamiento de los involucrados.

e. Realizar las sesiones en el Restaurante, con la finalidad de utilizar el mobiliario para brindar una mayor comodidad a los participantes.

f. Involucrar a todos los empleados de la empresa.

## Desarrollo de las Sesiones

### 1ª Sesión.

Se realizó el 15 de diciembre de 2003, a las 9:00 a.m., en el Restaurante del Hotel Valladolid con una duración de 3 horas.

Se llevó a cabo una presentación individual general con una duración promedio de 3 minutos por empleado. Se proporcionaron los siguientes datos: nombre completo, puesto, antigüedad en el puesto, lugar de origen, edad, razones que la motivaron a trabajar en la empresa. Enseguida se realizó una reflexión individual acerca de la percepción sobre su comportamiento y desempeño en el trabajo, anotando en hojas blancas sus razones. Puede resumirse que la conducta y la percepción del comportamiento y desempeño en general se describió como buena o regular.

Posteriormente se realizó un análisis personal acerca de las causas que originaron dicho comportamiento mediante una reflexión individual en silencio y anotando los motivos principales. Puede mencionarse que las causas principales de la conducta regular de la mayoría de los empleados se debe a: **1. Problemas económicos familiares y 2 problemas personales.** Por último, se realizó una dinámica de participación voluntaria acerca de la percepción general sobre el comportamiento individual y las razones principales que lo originan a manera de resumen.

### 2ª Sesión.

Se realizó el 21 de diciembre de 2003, a las 9:00 a.m., en el Restaurante del Hotel Valladolid con una duración de 3 horas y 30 minutos.

Se llevó a cabo una dinámica de participación voluntaria sobre las conclusiones de la sesión anterior sobre las causas que originan el comportamiento y desempeño individual. Enseguida se llevó a cabo una lectura de copias de un caso práctico sobre una empresa manufacturera, en la que un área tenía una percepción errónea sobre el comportamiento de los empleados de otro de los departamentos. En el caso práctico se presenta el análisis de las causas que originaron dicha percepción y preguntas de análisis. Se realizó también una dinámica sobre la percepción que tienen unos de otros.

Se realizó un sorteo en el que a cada empleado le correspondió el nombre de un compañero sobre el cual tenía que describirlo en un papel. Al final, se leyeron las descripciones de cada uno y los empleados correspondientes negaron, rechazaron o concordaron con las descripciones realizadas.

Al final se llevó a cabo a manera de conclusión una participación voluntaria sobre la percepción del comportamiento y desempeño de los compañeros de trabajo versus el comportamiento y desempeño real.

### 3ª Sesión.

Se realizó el 27 de diciembre de 2003, a las 9:00 a.m., en el Restaurante del Hotel Valladolid con una duración de 3 horas y 30 minutos. Se realizó una dinámica de participación voluntaria como recordatorio sobre las conclusiones y temas de las sesiones anteriores. A continuación cada empleado hizo una reflexión personal sobre los efectos del comportamiento de un individuo en el desempeño, comportamiento y resultados positivos y negativos de un grupo de trabajo. Al finalizar, se llevó a cabo una participación voluntaria sobre las conclusiones.

Posterior a esto, se realizó un debate entre todos los empleados sobre los efectos positivos y negativos acerca del comportamiento general actual de los empleados de la organización. Cabe destacar que se determinó de manera general la importancia que tiene el comportamiento de los empleados con los resultados de la empresa y como esto puede afectar la situación general de la empresa y su situación personal.

Una vez establecido lo anterior, se generaron propuestas de solución sobre el comportamiento y desempeño regular existentes en la empresa, mediante la reflexión personal y el análisis grupal.

Entre los compromisos principales generados por los participantes, se pueden mencionar las siguientes; **a) Mejorar el comportamiento individual, b) Participar activamente en las actividades grupales, c) Mejorar la comunicación con los compañeros de trabajo, d) No trasladar los problemas familiares a las relaciones y en el desempeño individual.**

En seguida, se detallaron las conclusiones generales de los efectos del comportamiento individual, los efectos del comportamiento grupal en los resultados de la organización y sobre los compromisos adquiridos. Por último, cada empleado realizó un compromiso personal e individual sobre su comportamiento y desempeño como una medida para mejorar los resultados de la organización y para mejorar las relaciones laborales.

#### Beneficios esperados de la aplicación de la sesión de grupos

*Como resultado de la implementación de las sesiones de grupos, se esperan los siguientes beneficios para la administración<sup>77</sup>:*

- ? Mayor capacidad de empatía entre los empleados.
- ? Perfeccionamiento de las técnicas para escuchar.
- ? Mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales.
- ? Mejorar el ambiente laboral.
- ? Mejoramiento de las habilidades para la solución de conflictos.

#### Conclusiones Generales

El desarrollo de las tres primeras Sesiones aquí descritas, trataron de la presentación y percepción individual y grupal sobre las actitudes que prevalecen en la empresa y cómo éstas pueden afectar la satisfacción de los clientes y las relaciones de trabajo.

Se hizo mayor hincapié de estas actitudes entre los empleados del área de Restaurante, ya que es en ésta área en donde se concentran la mayor parte del tiempo los conflictos. Si bien, es cierto que la administración o gerencia no se han preocupado por establecer mecanismos de control en dicha área, se realzó la importancia de la comunicación, el compañerismo y de la responsabilidad individual y cómo estos factores pueden ayudar a mejorar las relaciones. Al final, los empleados hicieron una mayor conciencia sobre su comportamiento y desempeño, estableciendo así una oportunidad para establecer nuevas formas de trabajo y relaciones personales.

---

<sup>77</sup> Desarrollo personal con base en los apuntes de Desarrollo Organizacional, 9º Semestre, U.T.M.

### **3.4. Desarrollo Humano.**

#### **3.4.1. Desarrollo de una Propuesta de Capacitación.**

Se desarrolló una propuesta de capacitación dirigida al nivel operativo, la cual se presentó a la Gerencia de la empresa a través del documento denominado "Propuesta de un Programa de Capacitación para el Hotel Valladolid".

Se presentó el plan de capacitación como un medio para el desarrollo de habilidades del personal y no como un recurso necesario que comprometiera a la Gerencia a su aplicación, ya que como se mencionó anteriormente, la Gerencia al momento de la implantación del Modelo de Calidad, tenía como prioridad minimizar los gastos. Por lo tanto, su implementación queda al criterio del Gerente General del Hotel Valladolid, sobre la base del costo-beneficio y de la necesidad real de su aplicación.

Se muestra a continuación el contenido de la Propuesta del Programa de Capacitación entregada a la Gerencia del Hotel Valladolid, tal cual se encuentra redactado el documento original:

#### Fundamento Legal

La base legal de la creación de la propuesta de capacitación es el Artículo 123 Constitucional que obliga a todas las empresas mexicanas a brindar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, así como de la Ley Federal de Trabajo, Capítulo 3º, Arts. 153 al 153-X, el cual es reglamentario del artículo 123 constitucional apartado A.

#### Razón Fundamental

La razón fundamental que dio origen a la presente propuesta de capacitación, es la posibilidad de mejorar algunos de los principales problemas detectados, a través de la educación y desarrollo de habilidades en áreas específicas.

## A. Detección de las Necesidades de Capacitación

Se realizó a través del estudio de Recursos Humanos, particularmente a través del análisis organizacional y de puestos, los cuales se encuentran en el Manual de Organización, así como a través de tres instrumentos de investigación: 1) *Cuestionario de Evaluación de la Satisfacción de los Clientes del Hotel y Restaurante*, 2) *Cuestionario de Diagnóstico aplicado a Nivel Operativo*<sup>78</sup>, y 3) *Aplicación de Pruebas de Habilidades en el Nivel Operativo*<sup>79</sup>.

Los principales resultados obtenidos de cada instrumento son:

1) Principales Resultados Obtenidos de la Aplicación del Cuestionario de Evaluación de la Satisfacción de los Clientes del Hotel y Restaurante.

Se aplicaron dos cuestionarios de evaluación de la satisfacción, uno aplicado al área de Hotel y otro para el área de Restaurante, ambos se aplicaron a los clientes tanto del Restaurante como del Hotel. La investigación abarcó un total de 720 clientes, durante un lapso de tiempo de un mes.

Se muestra a continuación un cuadro con los principales resultados obtenidos de la satisfacción de los clientes que tienen que ver con la posibilidad de aplicación de un programa de capacitación. (Ver Tabla 3).

Tabla 3.

Porcentajes obtenidos en la evaluación de la satisfacción.

<b>Hotel</b>	<b>Restaurante</b>
<i>Personal de recepción</i>	<i>Servicio de meseros</i>
Hay rapidez en el servicio 71% Hay buen servicio al cliente 78%	Rapidez en el servicio. 53%. El personal está capacitado 46%
<i>Servicio de limpieza</i>	<i>Servicio de cajeros</i>
El servicio es eficiente 32%	Eficiencia en el servicio 26%
<i>Servicio de lavandería.</i>	<i>Evaluación del servicio en general</i>
Confianza en el serv. de lavandería 10%	El servicio puede ser mejorado 33%

Fuente: Elaboración Propia.

<sup>78</sup> Instrumentos de evaluación descritos y presentados en la Etapa de Diagnóstico.

<sup>79</sup> Instrumento de evaluación desarrollado en la etapa de Desarrollo Humano para la evaluación de la eficiencia de las actividades del nivel operativo.



Del cuadro anterior, puede apreciarse que respecto a los factores estudiados puede mejorarse la atención en recepción, y que es necesario incrementar la confiabilidad en el servicio de limpieza y de lavandería. Respecto a la evaluación del servicio del Restaurante, es necesario según los clientes brindar mayor capacitación a los meseros, y es necesario mejorar el servicio en general.

## 2) Principales Resultados Obtenidos de la Aplicación del Cuestionario de Diagnóstico a Nivel Operativo.

El Cuestionario de Diagnóstico aplicado al nivel operativo, se aplicó en el lapso de una semana a un total de 20 trabajadores que conforman el nivel operativo. El principal resultado obtenido de esta investigación es:

**El 90% de los trabajadores coincidió en que es necesario que reciban cursos de capacitación en sus respectivas funciones y áreas de trabajo.**

## 3) Principales Resultados Obtenidos de la Aplicación de Pruebas de Habilidades en el Nivel Operativo.

Para la determinación de las necesidades específicas sobre el desarrollo de habilidades, se diseñaron pruebas de evaluación de la eficiencia de cada puesto.

El método de evaluación consistió en la observación de procesos de trabajo específicos y la asignación de una calificación de acuerdo con una tabla de valores por parte del evaluador (Ver Tabla 4). Se ponderó la totalidad de valores de un mismo puesto y se obtuvieron los promedios de eficiencia, los cuales se muestran enseguida. En total se aplicaron 20 pruebas.

Tabla 4.  
Interpretación de los valores.

0	Mínima eficiencia o muy mal.	6	Buena eficiencia o bien.
2	Baja eficiencia o mal.	8	Muy buena eficiencia o muy bien.
4	Eficiencia regular o regular.	10	Máxima eficiencia o excelente.

Fuente: Fisher Laura, Investigación de Mercados.

Los resultados que se presentan en los cuadros siguientes son los promedios de eficiencia obtenidos por cada puesto evaluado. (Ver cuadros 2 al 7).

Cuadro 2.  
Promedios de eficiencia de los procesos de recepción.

<b>Registro de clientes</b>	<b>8.00</b>	<b>Elaboración de facturas y recibos</b>	<b>7.00</b>
Atención al cliente	8.00	Desglose de IVA	7.00
Rapidez	8.00	Desglose del IEPS	8.00
Asignación de habitación	8.67	Rapidez en el llenado	6.00
Registro de ingresos y gastos	5.33		
Importe correcto	10.00		
<b>Proporción de información</b>	<b>8.67</b>		
Rapidez	8.67		

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida por medio de la aplicación de pruebas de habilidades.

De acuerdo con los valores de esta tabla, puede calificarse como muy eficiente el proceso de registro de clientes y el de proporción de información. Excelente el de elaboración de facturas y recibos.

Cuadro 3.  
Promedios de eficiencia de los procesos de recamareras.

<b>Tendido de camas</b>	<b>8.22</b>	<b>Limpieza de sanitarios</b>	<b>5.73</b>
Puesta de cubrecolchón	7.33	Uso del material de limpieza	6.00
Puesta de sábanas	8.67	Uso de herramientas de limpieza	7.33
Puesta de cobertores	8.67	Iniciativa para limpiar	0.67
<b>Barrido y trapeado</b>	<b>4.22</b>	Higiene de tasa de baño	8.00
Limpieza en lugares inaccesibles	3.33	Higiene de lavabos	6.67
Uso del material de limpieza.	4.00		
Limpieza de muebles	5.33		

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida por medio de la aplicación de pruebas de habilidades.

Se pueden calificar de regulares los procesos de barrido y trapeado. Puede también apreciarse que no hay iniciativa de las recamareras en la limpieza de sanitarios.

Cuadro 4.

Promedios de eficiencia de los procesos de lavandería.

<b>Revisión de ropa de cama</b>	<b>6.00</b>	<b>Planchado de sábanas</b>	<b>9.00</b>
Revisión de número correcto	9.00	Temperatura correcta	10.00
Revisión del estado de la ropa	3.00	Uso de la plancha	8.00
<b>Operación de la lavadora</b>	<b>7.50</b>	<b>Lavado a mano</b>	<b>9.00</b>
Conocimiento de la máquina	8.00	Rapidez	9.00
Conocimiento de la operación	7.00	Desempeño	9.00
<b>Operación de la secadora</b>	<b>8.50</b>		
Conocimiento de la máquina	7.00		
Conocimiento de la operación	10.00		

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida por medio de la aplicación de pruebas de habilidades.

Según esta tabla, los procesos en donde se requiere de capacitación son los de revisión de ropa de cama, la operación de la lavadora y de la secadora.

Cuadro 5.

Promedios de la eficiencia de los procesos de cocina.

<b>Elaboración de comidas</b>	<b>8.00</b>	<b>Almacenamiento de alimentos</b>	<b>8.00</b>
Conocimiento de los ingredientes	10	Recipiente	7
Preparación de los alimentos	10	Temperatura	10
Presentación de los alimentos.	5	Higiene	7
Higiene en la preparación	8	Estiba de alimentos.	8
Rapidez	7		

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida por medio de la aplicación de pruebas de habilidades.

En esta tabla puede apreciarse que la presentación y la higiene en el almacenamiento de alimentos, son factores que disminuyeron la valoración de estos dos procesos.

Cuadro 6.

Promedios de la eficiencia de los procesos de meseros.

<b>Atención a clientes</b>	<b>7.07</b>	<b>Elaboración del pedido</b>	<b>9.67</b>
Atención al cliente	6	Rapidez	10
Conocimiento de la carta	5	Desempeño	9
Servido de alimentos	7		
Atención al cliente	7		
Amabilidad	10		

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida por medio de la aplicación de pruebas de habilidades.

Puede apreciarse que se requiere de capacitación en la atención a clientes, sobre todo en el conocimiento de la carta por parte de los meseros. Así mismo debe considerarse también la necesidad de capacitar a los meseros.

Cuadro 7.

Valores promedios de los procesos de los cajeros.

<b>Uso de la caja registradora</b>	<b>7.33</b>	<b>Cobro de comandas</b>	<b>7.33</b>
Conocimiento de las características	5	Rapidez	7
Operación de la máquina	7		
Rapidez	9		

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida por medio de la aplicación de pruebas de habilidades.

Según los resultados presentados en esta tabla, se requiere capacitación en la operación de la caja registradora, sobre todo en el conocimiento de las características de uso.

#### Análisis de los resultados obtenidos de las pruebas aplicadas

Puede decirse con base en los resultados obtenidos de la evaluación de la satisfacción de los clientes, que uno de los principales problemas detectados según el criterio de los clientes encuestados es la rapidez y la eficiencia del personal, mismos que son susceptibles de ser mejorados a través de la preparación y entrenamiento en áreas críticas.

Por otra parte, los empleados también opinan que es necesario que se les brinde una capacitación respectiva en sus puestos y áreas conforme las actividades propias de cada puesto. Esto reafirma los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción de la necesidad de una capacitación.

La aplicación de pruebas de habilidades por su parte, permitió detectar las áreas críticas en las que se necesita implementar un cambio para mejorar tanto el desempeño, la eficiencia así como la optimización de la maquinaria y recursos utilizados en diferentes áreas de la empresa. Los principales problemas detectados por áreas de servicio y que son susceptibles de ser mejorados, son:

Principales problemas de eficiencia del área de Hotel;

- ? Tardanza en el procedimiento de registro de clientes.
- ? Errores en la asignación de habitaciones.
- ? Tardanza en la elaboración de documentos tales como presupuestos y facturas.
- ? Falta de aseo en baños y habitaciones.
- ? Desconocimiento de la correcta operación de maquinaria de lavandería.

Principales problemas de eficiencia del área de Restaurante;

- ? Tardanza en el cobro de alimentos.
- ? Mala calidad en la presentación de alimentos.
- ? Baja eficiencia en el almacenamiento de alimentos.
- ? Mal uso y operación de la caja registradora.

## **B. Determinación del Tamaño del Esfuerzo de la Capacitación**

La determinación del Esfuerzo de la Capacitación se elaboró en base a los resultados obtenidos en el Análisis de Necesidades y a las posibilidades reales de mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, así como a un conjunto de metas establecidas por la administración que definirán las mejoras y los beneficios obtenidos y esperados del desarrollo del programa.

Las metas de la administración respecto a la implementación del programa de capacitación han sido planteadas en términos de los resultados y beneficios esperados, dichas metas son:

- ? Disminuir el número de quejas de clientes.
- ? Disminuir el número de errores de los trabajadores en el llenado de documentos.
- ? Mejorar la higiene y aspecto de las habitaciones.
- ? Incrementar la eficiencia en la operación de maquinaria de lavado, secado y planchado.
- ? Incrementar la eficiencia y rapidez en el cobro en el área de Restaurante.
- ? Incrementar la higiene de los alimentos preparados y almacenados en el área de cocina.
- ? Mejorar la atención al cliente en el área de recepción y Restaurante.
- ? Incremento de la motivación y la moral de los trabajadores.
- ? Incrementar la eficiencia de la administración en el análisis estadístico.

#### Objetivo General del Programa de Capacitación

Brindar a los participantes los conocimientos necesarios para ofrecer servicios de calidad y desarrollar habilidades para una mejor atención de los clientes, además de generar un compromiso general de participación en la implantación del Modelo de Calidad en toda la empresa.

#### Objetivos Específicos del Programa de Capacitación

Al finalizar el programa, los recepcionistas serán capaces de:

- ? Realizar el procedimiento de Check In en menos de 6 minutos.
- ? Solventar todas las dudas y proporcionar información suficiente a los clientes que realizan el Check In.
- ? Atender una queja o reclamación a través del ejercicio del autocontrol y entendimiento de la raíz del problema.
- ? Atender una llamada telefónica con eficiencia en menos de tres minutos.
- ? Elaborar correctamente un presupuesto de hospedaje.
- ? Elaborar correctamente una factura en por lo menos cinco minutos.

Al finalizar el programa, las recamareras serán capaces de:

- ? Realizar correctamente el procedimiento de lavado y desinfección de baños en por lo menos 15 minutos.
- ? Realizar correctamente el procedimiento de tendido de camas y aseo de habitación en no menos de 25 minutos.

Al finalizar el programa, las lavanderas serán capaces de:

- ? Operar correctamente la maquinaria de lavado, secado y planchado.
- ? Dar un tratamiento de limpieza adecuado a la ropa de cama.
- ? Apilar y almacenar correctamente la ropa de cama.

Al finalizar el programa, los meseros serán capaces de:

- ? Servir los alimentos de forma adecuada y ordenada en menos de cuatro minutos.
- ? Comprender las necesidades de los clientes y ofrecer una actitud de servicio.

Al finalizar el programa, los cajeros serán capaces de:

- ? Operar correctamente y con mayor eficiencia la caja registradora.
- ? Incrementar la rapidez en el procedimiento de cobro de comandas en menos de 5 minutos.
- ? Elaborar correctamente un presupuesto de alimentación.
- ? Elaborar correctamente una factura en por lo menos cinco minutos.

Al finalizar el programa, las cocineras serán capaces de:

- ? Servir los alimentos con una buena presentación en no más de 10 minutos.
- ? Mejorar la higiene del área de Restaurante y en el manejo de alimentos.
- ? Almacenar de forma correcta y ordenada los alimentos y trastes de cocina.

## Alcance del Programa

El programa de capacitación que se propone se divide en dos áreas; los temas teóricos y los de entrenamiento o prácticos, ambos permitirán el desarrollo de habilidades y conocimientos que serán un medio para mejorar la calidad en toda la empresa.

El área teórica tiene por objetivo sensibilizar a los trabajadores respecto de conceptos de calidad, que permitan el desarrollo de habilidades así como la comprensión de la importancia y los beneficios de mejorar el desempeño para la empresa, abarca los temas siguientes:

1. Calidad de servicio y atención al cliente.
2. El mejoramiento continuo.
3. Los procesos de trabajo.
4. El cliente interno.

Por su parte, el área de entrenamiento comprende temas que permiten desarrollar habilidades específicas en cada trabajador y en cada puesto en particular, de manera tal que se busque mejorar la eficiencia en el trabajo, mejorar la satisfacción de los clientes y lograr las metas de la administración, los temas que se presentan en esta área son:

1. Elaboración de un presupuesto de hospedaje y alimentación.
2. Elaboración correcta de facturas y recibos.
3. Higienización y desinfección de sanitarios.
4. Aseo de habitaciones.
5. Manejo y uso correcto de la lavadora y secadora industrial.
6. Desinfección y tratamiento adecuado de ropa de cama.
7. Planchado y almacenamiento de la ropa de cama.
8. Uso correcto de la caja registradora.
9. Arreglo de mesas y puesta de cubiertos.
11. Decoración de platillos.
12. Higiene adecuada en la cocina y almacenamiento de alimentos.



### Duración

La duración total del programa de capacitación será de 86 horas, divididas en 33 sesiones, con una duración promedio de 2.6 horas cada una. Esta propuesta se encuentra en el programa de calendarización de actividades que se encuentra en la sección de anexos (Ver Tabla 10 Sección de Anexos).

Allí mismo, se proponen las fechas tentativas en las que deberán realizarse cada una de las sesiones de acuerdo con un calendario de actividades programadas. Las fechas propuestas son todas de días hábiles y toman en cuenta los días de descanso y vacaciones, de manera tal que las sesiones no se vean afectadas por ausentismos.

### Frecuencia

Se realizarán todas las actividades mencionadas en sesiones diarias en un lapso de dos meses que son noviembre y diciembre. En algunos casos y días específicos, se podrán realizar dos sesiones en un mismo día e incluso al mismo tiempo, cuando éstas estén dirigidas a diferentes áreas y personal.

### Ubicación

Las actividades se llevarán a cabo en el lugar de trabajo, a modo de internado. Los aspectos teóricos se realizarán en una sala de juntas adaptada para llevar a cabo tales actividades. Por su parte, las prácticas se realizarán en cada una de los espacios físicos a los que corresponda cada actividad, entre los que se pueden mencionar: habitaciones, lavandería, Restaurante, cocina, estacionamiento, vestidores, entre otros.

### Población

La población total sobre la que se desarrollarán los temas y actividades, es el total de los trabajadores del Hotel y Restaurante, los cuales suman un total de 20 trabajadores de nivel operativo. El perfil de la población a la que está dirigido dicho programa es:

Mayor Frecuencia de Edad:	<b>25.</b>
Mujeres %:	<b>53%.</b>
Hombres %:	<b>47%.</b>
Antigüedad promedio:	<b>1 año.</b>

### Expositores

La decisión de la administración sobre la contratación de expositores, se realizará sobre la base de la experiencia en relaciones o contratos de trabajo con empresas o técnicos calificados que hayan realizado labores anteriores en la empresa.

### Formato

En la planeación del esfuerzo se desarrollaron actividades y programas de entrenamiento acordes con las necesidades detectadas, las cuales pueden mejorar en el corto y largo plazo la eficiencia de las actividades realizadas en aspectos tales como la rapidez y la calidad de las operaciones. Dichas actividades y programas se detallan a través de fichas descriptivas, que contienen: el tema a desarrollar, la duración estimada de la sesión, a quién va dirigida, el sistema utilizado, el tiempo destinado al desarrollo de la teoría, el tiempo estimado para el desarrollo de la práctica, el objetivo de aprendizaje, el subtema incluido, la actividad o actividades a desarrollar, la técnica de enseñanza, el apoyo didáctico y el tiempo por subtema. Tales documentos se encuentran incluidos en la propuesta entregada a la administración del Hotel Valladolid y no se presentan en este trabajo de tesis debido a la extensión de su contenido.

Así mismo, existe un programa calendarizado y detallado de todas y cada una de las actividades propuestas, mismas que detallan la duración de cada actividad, los materiales necesarios para su realización, el nombre del expositor y las actividades a realizarse. (Ver Tabla 11 Sección de Anexos).

El plan sistemático de la medición del aprendizaje, se realizará a través de pruebas específicas de desempeño o pruebas de habilidades, y la medición del aprendizaje cognoscitivo el cual contempla la aplicación de encuestas de satisfacción personal, así como la medición constante de factores tales como: ausentismo, retardos, frecuencia de las confrontaciones, quejas de clientes, entre otros.

El conjunto de medios de evaluación propuestos, permitirán determinar la eficiencia antes y después de la implementación de dicho programa. Así mismo, se desarrolló un manual de apoyo didáctico para el nivel operativo, que comprende el desarrollo teórico y técnico de los temas que se presentan en los programas de la capacitación. Tales documentos se encuentran incluidos en la propuesta entregada a la administración del Hotel Valladolid y no se presentan en este trabajo de tesis debido a la extensión de su contenido.

#### Criterios de implementación del plan de capacitación

Con la finalidad de establecer tiempos y procedimientos definidos para la realización del plan, se sugiere la aplicación de los siguientes criterios de actuación:

a. Que el programa de capacitación no interfiriera en las fechas vacacionales navideñas. Debido a que estas fechas son consideradas como de “temporada alta”.

b. Que el programa de capacitación no interfiriera en las fechas en las que se tienen reservaciones de más de 15 personas.

c. Que el programa de capacitación no impidiera a los trabajadores terminar sus labores diarias.

d. Que los diferentes temas del programa de capacitación tuvieran una duración menor a 4 horas de trabajo consecutivo.

e. Que las capacitaciones se realizaran en lugares adecuados con espacio, iluminación y ventilación suficiente, para albergar al número correspondiente de trabajadores.

f. Que existiera disponibilidad de uso de las instalaciones, maquinaria, herramienta, productos y equipo, para el desempeño de las actividades.

g. Que existiera disponibilidad y disposición de los empleados en relación con la capacitación.

#### **C. Costo de la Implementación del Programa de Capacitación**

La determinación del costo del programa de capacitación se determinó a partir de la elección entre dos presupuestos de costos. El primero es una cotización con una empresa de consultoría que brinda cursos de capacitación en la ciudad de Oaxaca.

El segundo, es un presupuesto elaborado de manera propia. Para elegir a la empresa que proporcionaría la cotización, se decidió tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Que la empresa se ubicara en la ciudad de Huajuapán de León, ó en la ciudad de Oaxaca.
2. Que el contenido del programa de capacitación fuera similar al desarrollado.

Se buscó a la empresa que cumpliera con dichos requisitos, de las cuales solamente una se apegó a los parámetros establecidos:

*Consultores Asociados S.A. de R.L.*  
Boulevard Eduardo Vasconcelos No. 401.  
C.P. 68050.  
Oaxaca, Oaxaca.

La cual presentó un programa de desarrollo de recursos humanos orientado al sector Hotelero de la ciudad de Oaxaca, que incluye temas de calidad para la administración, entrenamiento para recamareras, lavanderas, meseros, cajeros y cocineros. *Esta empresa, presentó la cotización con siguiente*<sup>80</sup>:

Capacitación	\$20,102.50
Sueldos	15,577.50
Material de consumo	2,941.25
Material didáctico	1,583.75
Adiestramiento	\$11,330.50
Sueldos	7,364.83
Material de consumo	3,059.23
Material didáctico	906.44
Gastos Derivados	5,117.00
<b>Costo Total</b>	<b>\$36,550.00</b>
<i>Sin IVA.</i>	

<sup>80</sup> Precios corrientes al 2002. Fecha en la que se solicitó la cotización.

El presupuesto de costos elaborado de manera propia, es el siguiente<sup>81</sup>:

### COSTO TOTAL DE LA CAPACITACIÓN

#### Sueldos de Expositores. (1)

Lic. Emilia Pacheco López	187.50		
Lic. José Antonio Martínez Arenas.	525.00		
Téc. Mto. Y Desinfección.	321.43		
ARKEN Sanitary de México	133.93		
Cheff Eugenio C. Esperanza.	803.57		
Comisión Nacional de Emergencia	<u>2200.00</u>	\$	<b>4,171.43</b>

#### Copiado.

Manual Nivel Operativo. (2)	496.00		
Manual Nivel Estratégico. (2)	45.60		
Formatos de Evaluación y otros documentos (3)	<u>360.00</u>	\$	<b>901.60</b>

#### Materiales.

Hojas. (4)	300.00		
Marcadores. (5)	150.00		
Lápices. (6)	100.00		
Carpetas. (8)	50.00		
Televisión. (9)	1500.00		
Proyector. (10)	1275.00		
Rotafolios. (10)	<u>500.00</u>	\$	<b>3,875.00</b>

#### Tiempo(11)

##### Nivel estratégico

Administrador	243.75		
Contador	<u>232.14</u>	\$	<b>475.89</b>

##### Nivel operativo

Todos	7466.07		
Recepcionistas	50.00		
Suplente de recepcionista	100.00		
Recamareras	89.29		
Lavanderas	89.29		
Ayudante de lavandería	71.43		
Meseros	62.50		
Cajeros	53.57		
Cocineras	133.93		
Ayudantes de cocineras	<u>8.93</u>	\$	<b>8,125.00</b>

#### Otros Recursos. (12)

Energía Eléctrica	2537.50		
Teléfono y Fax	350.00		
Gas	<u>100.00</u>	\$	<b>2,987.50</b>

#### COSTO TOTAL PARA LA COMPAÑÍA

**\$ 20,536.42**

- (1) Elaborados en base a un sueldo estimado.  
(2) Que incluye el copiado y engargolado.  
(3) Se incluye el copiado de las pruebas y cuestionarios aplicados.  
(4) Que incluye un estimado de gasto de aprox. 2000 hojas.  
(5) Se determinó un consumo aproximado de 1 paquete de 25 marcadores.  
(6) Se determinó un consumo aproximado de siete cajas de lápices.  
(8) Costo aproximado de un paquete de 50 fóliders.  
(9) Cotización realizada en ELEKTRA Huajuapán de León.  
(10) Cotización realizada en OFFICE DEPOT Oaxaca.  
(11) Que incluye las horas invertidas por cada empleado en el programa.  
(12) Prorrato directo aproximado del consumo de recursos.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>81</sup> Costos a precio corriente del 2005.

Derivado de presupuesto realizado por la empresa *Consultores Asociados S.A. de R.L*, puede decirse que el:

*COSTO DE LA CAPACITACIÓN POR TRABAJADOR ES DE:* \$1,661.36

Según la cotización de precios realizado de manera particular, puede decirse que el :

*COSTO DE LA CAPACITACIÓN POR TRABAJADOR ES DE:* \$933.47

Puede apreciarse al comparar ambos presupuestos, que es más económico para la empresa llevar a cabo su propia capacitación, ya que la diferencia en costos es de \$727.89 por cada empleado.

Además, el presupuesto más económico incluye la compra de mobiliario y equipo de oficina que formarán parte del patrimonio de la empresa una vez finalizado el curso, tales como, televisor, retroproyector, y rotafolios.

Por tal motivo, se recomienda a la administración de la empresa utilizar la segunda opción de capacitación como un medio más viable.

#### **D. Beneficios Esperados de la Implementación del Plan de Capacitación**

Los beneficios esperados del programa de capacitación pueden estimarse en términos económicos, una vez que la eficiencia determinada en las metas administrativas se cumplan.

El plazo para esperar tales beneficios es de dos meses, una vez que las actividades de capacitación y entrenamiento hayan finalizado. Se muestra a continuación una tabla con los ahorros esperados mensuales, elaborado en base a la eficiencia y productividad actual y la esperada según las metas administrativas (Ver Tablas 5 y 6).

Tabla 5.

Ahorro Mensual por Incremento de la Eficiencia en Tiempo.

<b>AHORROS POR INCREMENTO DE EFICIENCIA EN TIEMPO.</b>				
<i>Tiempo de Registro y Asignación de Habitaciones. (1)</i>				
Duración Actual Minutos	Duración Posterior Minutos		Costo x Minuto	
12	5	\$	0.21	
Costo Actual x Registro	Costo Posterior x Registro		Registros Diarios Aprox.	Ahorro Mensual
\$ 2.50	\$ 1.04		13	\$ 587.71
<i>Tiempo de Atención de Llamadas Telefónicas Locales Internas a Celulares. (2)</i>				
Duración Actual Minutos	Duración Posterior Minutos		Costo x Minuto	
5	3	\$	1.75	
Costo Actual x Llamada	Costo Posterior x Llamada		Llamadas Diarias Aprox.	Ahorro Mensual
\$ 8.75	\$ 5.25		5	\$ 542.50
<i>Tiempo de Atención de Llamadas Telefónicas de Larga Distancia Internas. (3)</i>				
Duración Actual Minutos	Duración Posterior Minutos		Costo x Minuto	
5	3	\$	1.25	
Costo Actual x Llamada	Costo Posterior x Llamada		Llamadas Mensuales Aprox.	Ahorro Mensual
\$ 6.25	\$ 3.75		7	\$ 17.50
<i>Tiempo de Aseo de Habitaciones. (4)</i>				
Duración Actual Minutos	Duración Posterior Minutos		Costo x Minuto	
49	40	\$	0.15	
Costo Actual x Hab.	Costo Posterior x Hab.		Hab. Diarias Aprox.	Ahorro Mensual
\$ 7.29	\$ 5.95		13	\$ 539.73
<i>Tiempo de Servido de Alimentos (Meseros y Cocineras). (5)</i>				
Duración Actual Minutos	Duración Posterior Minutos		Costo x Minuto	
17	14	\$	0.52	
Costo Actual x Servicio.	Costo Posterior x Servicio.		Servicios Diarios Aprox.	Ahorro Mensual
\$ 8.85	\$ 7.29		75	\$ 3,632.81
<i>Tiempo de cobro de comandas. (6)</i>				
Duración Actual Minutos	Duración Posterior Minutos		Costo x Minuto	
10	5	\$	0.15	
Costo Actual x Cobro	Costo Posterior x Cobro		Cobros Diarios Aprox.	Ahorro Mensual
\$ 1.49	\$ 0.74		75	\$ 1,729.91
<b>Ahorro Mensual Estimados Derivado del Incremento de la Eficiencia:</b>				<b>\$ 7,050.16</b>

(1) Tiempo promedio determinado en base a observación directa en un lapso de 1 mes. Costo determinado en base al sueldo mensual del recepcionista. Número de registros aproximados en base a los registros de contabilidad de 2004.

(2) Tiempo promedio de atención telefónica determinado mediante registros telefónicos de recepción y de estado de cuenta del período de 12 de julio a 30 de Septiembre de 2004. Costo por minuto determinado en base al estado de cuenta telefónico de 2004. Número de llamadas diarias promedio estimado en base a los registros de llamadas internas registradas en recepción en el período de un año, 2004.

(3) Tiempo promedio de atención telefónica determinado mediante registros telefónicos de recepción y de estado de cuenta del período de 12 de julio a 30 de Septiembre de 2004. Costo por minuto determinado en base al estado de cuenta telefónico de 2004. Número de llamadas diarias promedio estimado en base a los registros de llamadas de larga distancia internas registradas en recepción en el período de un año, 2004.

(4) Tiempo promedio estimado en base a observación directa en un lapso de un mes. Costo por minuto estimado en base al salario mensual de las recamareras al 2004. Número de habitaciones diarias estimadas en base a los registros de lavandería de aseo de habitaciones.

(5) Tiempo promedio determinado en base a observación directa en el lapso de dos semanas. Costo por minuto estimado a partir del sueldo mensual de los meseros y de las cocineras, aproximadamente 5 minutos de atención del mesero y 12 de cocineras. Número de servicios aproximados estimados en base al registro de ingresos de Restaurante.

(6) Tiempo estimado en base a observación directa en el lapso de un mes. Costo por minuto estimado en base al sueldo mensual del cajero. Número de cobros diarios estimado en base al registro de ingresos de administración.

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Administración del Hotel Valladolid.

Tabla 6.

Ahorro Mensual por Incremento de la Eficiencia en Actividades Diversas.

<b>AHORRO POR INCREMENTO DE EFICIENCIA EN ACTIVIDADES DIVERSAS.</b>				
<i>Ahorros Derivados de la Adecuada Operación de Maquinaria de Lavado y Secado. (1)</i>				
Costo Aprox. x Servicio de Reparación.	Número de Servicios Anuales de Reparación x Mala Operación		Costo Anual Actual	
\$ 4,750.00	1		\$ 4,750.00	
Costo Aprox. x Servicio de Reparación.	Número de Servicios Anuales Reparac. Post. x Mala Operación		Costo Anual Posterior	Ahorro Mensual
\$ 4,750.00	0		\$ -	\$ <b>395.83</b>
<i>Ahorros por Disminución de Tiempo y Errores en la Elaboración de Facturas en Hotel y Restaurante. (2)</i>				
Duración Actual Minutos	Duración Posterior Minutos		Costo x Minuto	
7	5		\$ 0.21	
Costo Actual x Fact.	Costo Posterior x Fact.		Fact. Diarias Aprox.	Ahorro Mensual
\$ 1.46	\$ 1.04		9	\$ <b>116.25</b>
Cancelación Fact. x Errores	Cancelac. Fact. X Errores Post.		Costo x Factura	Ahorro Mensual
10	4		\$ 0.80	\$ <b>4.80</b>
<i>Ahorros por Disminución de Trastes Rotos derivados del Mal Almacenamiento de Trastes. (3)</i>				
Trastes Rotos Aprox. Men x Mal Almacenam.	Costo Mensual Aprox.			
7	\$ 56.00			
Trastes Rotos Aprox. Men. Mesn. x de Mal Almacenam.	Costo Mensual Aprox.			Ahorro Mensual
0	\$ -			\$ <b>56.00</b>
<b>Ahorros Mensuales Estimados Derivados del Incremento de la Eficiencia en Activ. Diversas :</b>			<b>\$</b>	<b>572.88</b>

(1) Costo por servicio de reparación determinado en base a facturas de servicios por descomposturas realizadas por la empresa: Mantenimiento de Calderas y Tuberías S. A de C.V. de la Ciudad de Puebla. Número de servicios anuales derivados de la mala operación de maquinaria, determinado en base a información proporcionada por el administrador de la empresa.  
 (2) Tiempo de elaboración actual estimado en base a observación directa, en el lapso de un mes. Costo por minuto estimado en base al sueldo mensual del recepcionista. Número de cancelaciones de facturas por errores en rellenado, determinadas en base a los registros documentales de facturas resguardadas en la administración de la empresa en el período de enero a noviembre de 2004.  
 (3) Estimación de número de trastes rotos derivados de mal almacenamiento, determinados en base a información proporcionada por el administrador de la empresa. Costo mensual aproximado; incluye el costo de un cenicero, dos platos y un vaso, cotizados en la Cristalería "El Ánfora".

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Administración del Hotel Valladolid.

Por lo tanto; los Ahorros Mensuales Estimados, derivados del Incremento de la Eficiencia y Productividad, en base a las Metas Administrativas establecidas en la Propuesta de Capacitación, ascienden a un total Mensual a partir de la finalización de las actividades de capacitación y entrenamiento (al segundo mes) a un total de: **\$ 7,623.05**.

Por su parte, cada trabajador aportará de manera individual, un ahorro mensual en gastos derivado de la capacitación y entrenamiento, un total de: **\$381.15**.



Si se considera el Costo de la Capacitación y Entrenamiento de \$20,536.42 como una inversión al mes de Noviembre, y se consideran los ahorros derivados de la capacitación como una recuperación de la inversión a partir del segundo mes, se espera que a finales del mes de Febrero la inversión se haya recuperado en su totalidad. Y a partir del mismo mes se inicie la generación de utilidades derivadas del incremento en la eficiencia y productividad.

Otros beneficios de la capacitación en el largo plazo pueden ser:

- a. Incrementos en la productividad, derivados de la aplicación de los conocimientos adquiridos en los adiestramientos y capacitación.
- b. Incrementos en las utilidades o capital, como consecuencia del aumento de la productividad.
- c. Mejorías en el clima laboral, como consecuencia de la integración en grupos de trabajo durante el evento y derivados de una mayor comprensión de las actividades a desarrollar.
- d. Motivación, el cual es un resultado difícil de cuantificar sin embargo su importancia no debe soslayarse.
- e. Mejoría en los sistemas y procedimientos organizacionales, derivado de un mayor conocimiento y comprensión de los proceso de trabajo y como mejorarlos.

### **3.5. Desarrollo Técnico.**

Los Sistemas de Calidad, consideran como necesaria la aplicación de métodos estadísticos para la interpretación y análisis de los resultados, de los cuales, la mayoría de estos son aplicados en empresas de producción o transformación que requieren de un control riguroso de los defectos y errores de fabricación.

Sin embargo, las necesidades del Hotel Valladolid, respecto al uso o aplicación de métodos estadísticos se limita a la Administración, la cual es la encargada de controlar y verificar las actividades, y los errores. La aplicación de herramientas estadísticas en la administración, puede tener muchos y variados usos que van desde el análisis e interpretación de resultados de investigaciones de mercados como el control de actividades y procesos.

Es por ello, que en la etapa de desarrollo técnico, se desarrolló e implementó un curso de estadística para la administración, el cual tuvo por objetivo: *“Proporcionar al Administrador las herramientas estadísticas básicas que le permitan controlar las actividades y analizar la información que se genere en la empresa”*. Cabe señalar, que este curso se llevó a cabo a lo largo de tres semanas, de acuerdo con la agenda de trabajo del Administrador de la empresa. A continuación, se presenta la justificación, el diseño y el programa del curso de estadística elaborado para el Hotel Valladolid.

#### **3.5.1. Desarrollo e Implementación de un Curso de Estadística.**

El desarrollo técnico, exige el uso de herramientas estadísticas para la interpretación y análisis de los datos. Con esta finalidad, se desarrolló un curso básico de estadística dirigido al nivel estratégico, particularmente al Administrador de la empresa.

Tal curso se llevó a cabo de acuerdo a lo planeado en el programa desarrollado, a través de sesiones con el Administrador, con una duración promedio de una hora y media cada una, en la que se realizaron actividades de lectura de casos prácticos de aplicación de estadística en empresas, discusión de temas relacionados, resolución de ejemplos y ejercicios de tabulación y cálculo de medidas estadísticas.

Este curso, tuvo como finalidad proporcionar los medios y herramientas que permitieron desarrollar en la empresa la planeación estratégica, el análisis e interpretación de datos y resultados de investigaciones, así como el control de las actividades y procesos, todo esto con el único propósito de asegurar la calidad. El formato del mismo, así como los temas, están orientados a dotar al administrador o Gerente, de herramientas y métodos que faciliten el trabajo administrativo, con la finalidad de optimizar los procesos de servicio y en general cualquier dato analizado.

### Justificación

La justificación del curso de estadística se hizo con base en:

1. *La necesidad de utilizar métodos estadísticos para empresas orientadas a la calidad*<sup>82</sup>.
2. *La necesidad detectada por medio de un cuestionario de diagnóstico, sobre la falta de planeación y control de actividades*<sup>83</sup>.

Con respecto al punto número uno, es un requisito para las empresas de calidad, la utilización de métodos estadísticos para el control sobre las actividades, procesos, resultados y muestras recabadas en una empresa. Respecto al punto número dos, puede mencionarse que la falta de planeación en la empresa, se debe principalmente a la falta de la determinación de objetivos por parte del Gerente.

Por otra parte, la planeación no es exclusiva para aquellas empresas que cuentan con métodos administrativos u objetivos definidos. Puede decirse entonces, que la falta de planeación y control, puede deberse al desconocimiento o falta de aplicación de las principales herramientas estadísticas.

---

<sup>82</sup> Cfr. Kaoru Ishikawa, Deming Edwards y Joseph Juran, en las obras citadas en la bibliografía.

<sup>83</sup> Necesidad detectada en base a un cuestionario de diagnóstico organizacional, aplicado en la etapa de diagnóstico.

## Diseño

*Debido a las necesidades de planeación y de control de las actividades, se desarrolló la siguiente propuesta de herramientas que pueden servir a la administración para la interpretación, análisis y presentación de resultados<sup>84</sup>:*

1. Diagrama de paretto.
2. Histograma.
3. Estratificación.
4. Hojas de verificación.
5. Diagramas de dispersión.
6. Corridas y gráficas de control.

Se propuso además de estas herramientas, el desarrollo de conceptos básicos de estadística, que permitieran al administrador crear un campo de aplicación mayor sobre las herramientas mencionadas.

Se desarrollaron para este fin, conceptos y ejemplos sobre;

1. Distribuciones de frecuencia.
2. Las medidas de tendencia central: Moda, media aritmética, mediana.
3. Medidas de variabilidad: Dispersión, intervalo de variación, desviación media, desviación estándar, varianza, desviación cuartilítica,
4. Curva normal.
5. Inferencia estadística.

## Programa

El programa del curso se realizó tomando en cuenta el tiempo que el administrador podía asignar para este propósito. Se determinó que sólo podía asignar entre una y dos horas por semana. En base en este tiempo disponible, se programó una sesión por semana de entre una y dos horas de duración, tomando en cuenta para ello, los días y horas disponibles de la agenda de trabajo del administrador de la empresa.

---

<sup>84</sup> Herramientas de planeación y control sugeridas en el libro Administrar para la Calidad. Op. Cit.

Finalmente, se asignaron las fechas y los temas a tratar en cada sesión, se detallaron también las actividades a desarrollar en cada una de las reuniones, para éste propósito se realizaron fichas descriptivas por cada tema, que muestran las actividades a realizar, el tiempo por actividad y los materiales requeridos.

#### Beneficios esperados para la administración

Se estima que los beneficios de la implementación del curso, con base en los requerimientos de la empresa y de los temas desarrollados, son;

- ? Mayor control de las actividades o procesos.
- ? Mayor eficiencia en la interpretación y análisis de resultados.
- ? Diseño de controles con base en los conocimientos estadísticos.
- ? Dotar a la administración de herramientas que permitan la planeación.

### **3.6. Evaluación.**

La evaluación en este ciclo consistió, en la aplicación de cuestionarios y la comparación entre los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico y los resultados obtenidos en una nueva investigación que abarcó las mismas áreas y factores.

Además, se aplicó una nueva prueba de diagnóstico al nivel operativo para estimar el impacto de la implementación de los manuales administrativos, de las sesiones de grupos y de algunas recomendaciones llevadas a cabo por la administración de la empresa.

Cabe señalar que para efectos de presentación y de espacio, los resultados obtenidos en la segunda investigación se presentan en gráficas comparativas resumidas, con los principales porcentajes de variación obtenidos.

#### **3.6.1. Medición y comparación de la satisfacción de los clientes.**

La comparación de resultados de la satisfacción de los clientes, se llevó a cabo a través de la recopilación y análisis de los mismos factores y parámetros medidos en la etapa de diagnóstico. Como se recordará, se hizo una división entre el análisis de la satisfacción de los clientes del Hotel y del Restaurante debido a la naturaleza distinta de las operaciones. Para efectos de la comparación de resultados, también se realizó dicha división y los resultados de la comparación de ambos se presentan a continuación en secciones distintas.

##### **3.6.1.1. Medición y comparación de la satisfacción de los clientes del Hotel.**

La metodología empleada, la forma de obtención de información y las áreas evaluadas en esta segunda etapa de investigación, fueron las mismas que se utilizaron para la recopilación de información de los clientes del Hotel en la etapa de diagnóstico.

Debido a que había transcurrido más de un año después de la etapa de diagnóstico, decidió calcularse una nueva muestra para la recopilación de información.

Así, la determinación del tamaño de la muestra:

$Z = 1.96$  Con el que se abarcaría el 95% de los clientes totales, según la fórmula;  $\bar{X}$  = Promedio del universo. Si  $\bar{X} = ?$  se abarca el 68% ó  $Z = 1$ .

Si  $\bar{X} = 1.96$  se abarca el 95% de los casos. Ó  $Z = 1.96$ .

$N = 5469$  (clientes en un año). Dicha cifra se determinó mediante el número de habitaciones registradas en recepción en el período de julio a febrero de 2004 y un pronóstico de registro de clientes de mayo a junio, a través de una regresión lineal con la fórmula;  $a + bx$ . Donde;  $a = \frac{\sum Y - b \sum X}{n}$  y  $b = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$

$p = 50\%$  Probabilidad a favor.

$q = 50\%$  Probabilidad en contra.

$e = 5\%$  error de estimación.

**$n = 360$  tamaño de la muestra.**

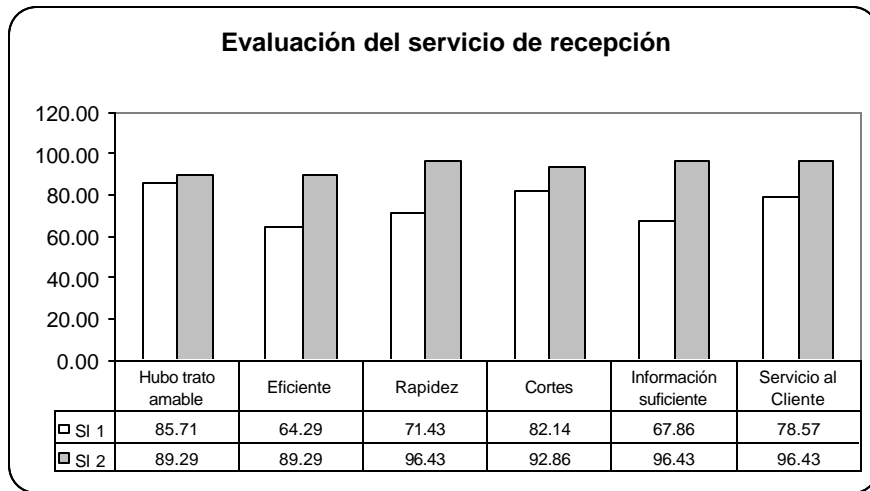
El trabajo de campo se llevó a cabo de la misma forma en la primera investigación. En total, se aplicaron 365 cuestionarios. Se presentan a continuación, las gráficas comparativas con los resultados obtenidos en la primera y segunda evaluación. (Ver Gráficas 81 a la 84).

Nota 1: Los resultados representan porcentajes de respuestas afirmativas. La Serie 1 corresponde a los resultados obtenidos en la primera evaluación y la Serie 2 a los obtenidos en la nueva encuesta.

Nota 2: Los resultados que se muestran son los que tuvieron una variación de más de 2% entre una y otra serie.

Respecto a la medición de la satisfacción de los clientes con el servicio de recepción, se puede decir que ésta se incrementó, ya que el porcentaje de respuestas afirmativas también lo hizo. (Ver Gráfica 81).

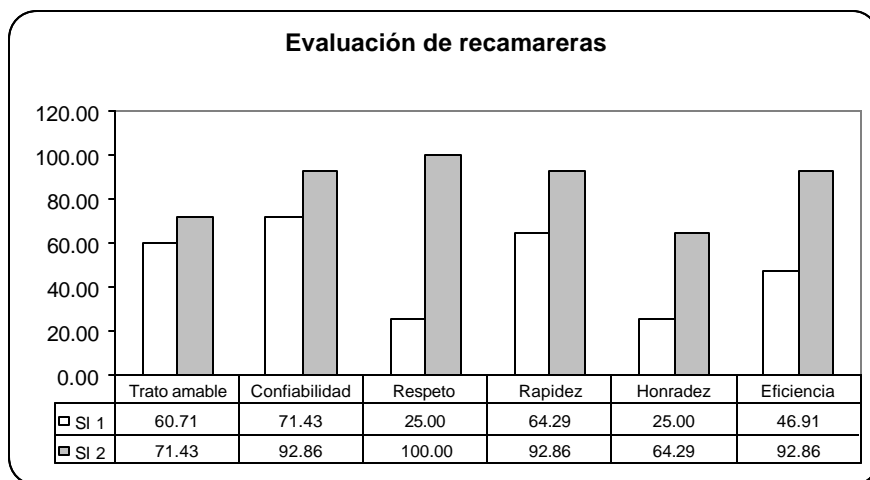
Gráfica 81.  
Comparativo del servicio de recepción.



Fuente: Elaboración propia mediante dos encuestas de satisfacción.

Puede observarse a través de la siguiente gráfica, que la evaluación respecto del personal de limpieza y la eficiencia del servicio, se incrementó en mayor grado que los de recepción de una manera positiva. (Ver Gráfica 82).

Gráfica 82.  
Comparativo del servicio de recamareras.

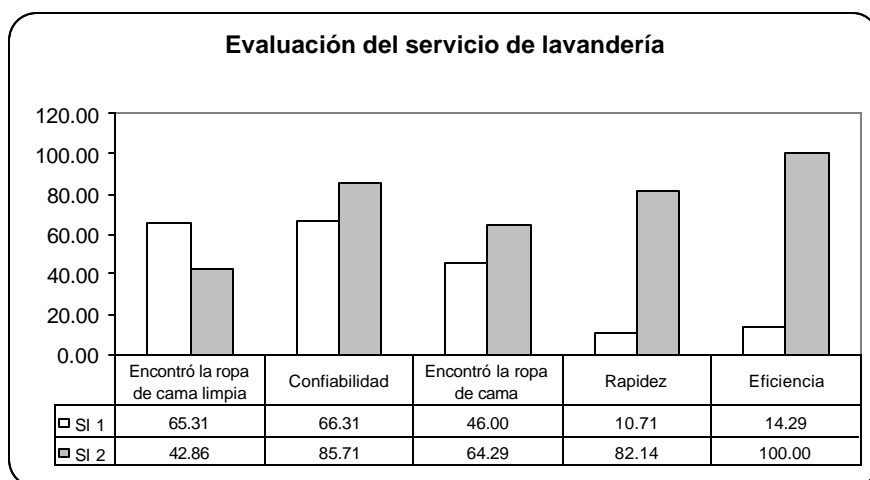


Fuente: Elaboración propia mediante dos encuestas de satisfacción.



Respecto de la evaluación del servicio de lavandería también mejoró en mayor proporción con respecto a los factores de rapidez del servicio y de la eficiencia. (Ver Gráfica 83).

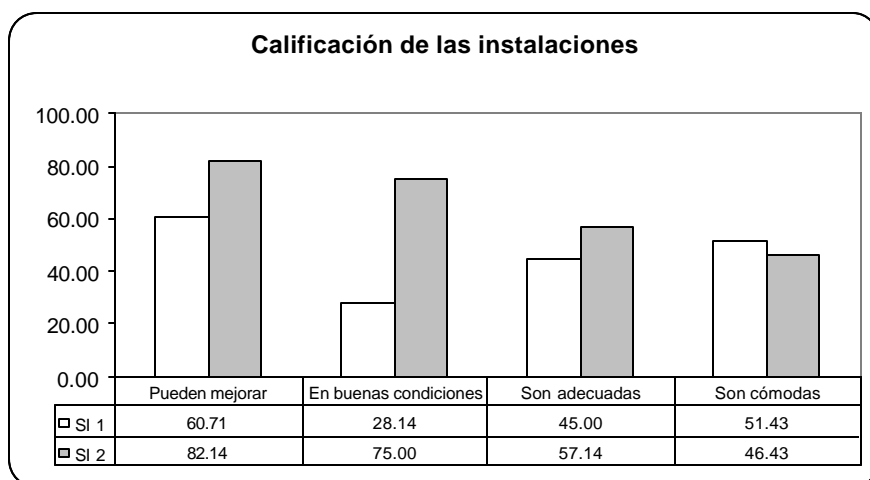
Gráfica 83.  
Comparativo del servicio de lavandería.



Fuente: Elaboración propia mediante dos encuestas de satisfacción.

Respecto de la calificación a las instalaciones, puede observarse que se incrementó mayor proporción respecto a las buenas condiciones.. (Ver Gráfica 84).

Gráfica 84.  
Comparativo de la calificación de las instalaciones.



Fuente: Elaboración propia mediante dos encuestas de satisfacción.

Comentarios a los resultados obtenidos.

En general, puede afirmarse que respecto de los factores evaluados, hubo un incremento en los porcentajes de respuestas afirmativas, que tienen que ver con factores de satisfacción.

Es posible que dicha mejoría percibida por los clientes se deba a una mayor integración del personal y a una mayor motivación como resultado de los esfuerzos realizados durante las sesiones de grupos, mediante las cuales la mayoría de los participantes hizo una mayor conciencia sobre las actitudes, responsabilidades y obligaciones que cada trabajador tiene para con la empresa y sus compañeros.

La baja rotación de empleados durante el mismo año en que se realizaron las investigaciones pudo ser un factor determinante, así la experiencia y conocimiento de cada empleado respecto de sus actividades pudo verse reflejado en la satisfacción de los clientes. Un aspecto que no puede ser medido pero que sin lugar a duda influyó en los resultados obtenidos, fue el impacto del desarrollo e implementación de procedimientos, lo cual redujo el tiempo de espera de los clientes.

Puede mencionarse también, que la administración implementó algunas de las estrategias que se desarrollaron para el área de Hotel tales como la implementación de uniformes distintivos de cada área y el reconocimiento a empleados puntuales. Lo cual pudo haber incidido en la motivación y satisfacción del personal.

### **3.6.1.2. Medición y comparación de la satisfacción de los clientes del Restaurante .**

La metodología empleada, la forma de obtención de información y las áreas evaluadas en esta segunda etapa de investigación, fueron las mismas que se utilizaron para la recopilación de información de los clientes del Restaurante en la etapa de diagnóstico.

La determinación de la muestra, decidió hacerse sobre la base de una nueva muestra, debido además al incremento de los clientes del Restaurante con respecto a la primera evaluación.

Los datos introducidos en la fórmula fueron los siguientes:

$\bar{x} = 1.96$  Con el que se abarcaría el 95% de los clientes totales, según la fórmula;  $\bar{X}$  = Promedio del universo. Si  $\bar{X} = \bar{x}$  se abarca el 68% ó  $\bar{x} = 1$ .

Si  $\bar{X} = 1.96$  se abarca el 95% de los casos. Ó  $\bar{x} = 1.96$ .

$N = 11013$  (clientes en un año). Dicha cifra se determinó mediante el cálculo de clientes diarios de 2003 a 2004 por medio de la suma del número de pedidos de comidas corridas (las cuales son individuales) más el número de comandas con pedidos a la carta.

$p = 50\%$  probabilidad a favor.

$q = 50\%$  probabilidad en contra.

$e = 5\%$  error de estimación.

$n = 371$  clientes, tamaño de la muestra.

El trabajo de campo, se realizó de la misma forma. En total, se aplicaron 372 cuestionarios. Y los principales resultados obtenidos, se presentan en las siguientes gráficas (Ver Gráficas 85 a la 88).

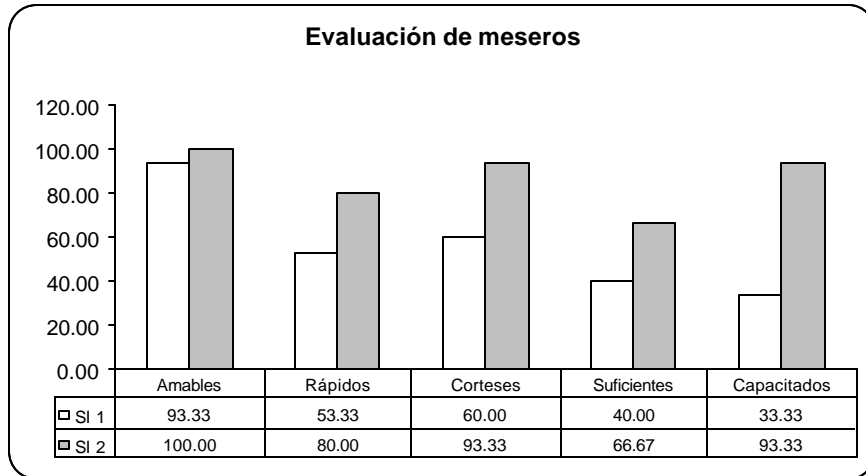
Nota 1: Los resultados representan los porcentajes de respuestas afirmativas de cada área evaluada. Se muestran dos series: la Serie 1 corresponde a los resultados obtenidos en la primera evaluación y la Serie 2, a los obtenidos en la nueva encuesta.

Nota 2: Los resultados que se muestran en las siguientes gráficas, son los que tuvieron un incremento o decremento de más de 2% de variación entre una y otra investigación, lo anterior con la finalidad de minimizar el contenido de información "intrascendente".

Con relación a la evaluación de los meseros y el servicio que ofrecen, puede apreciarse en la Gráfica 85.

Gráfica 85.

Comparativo de la evaluación de los meseros.

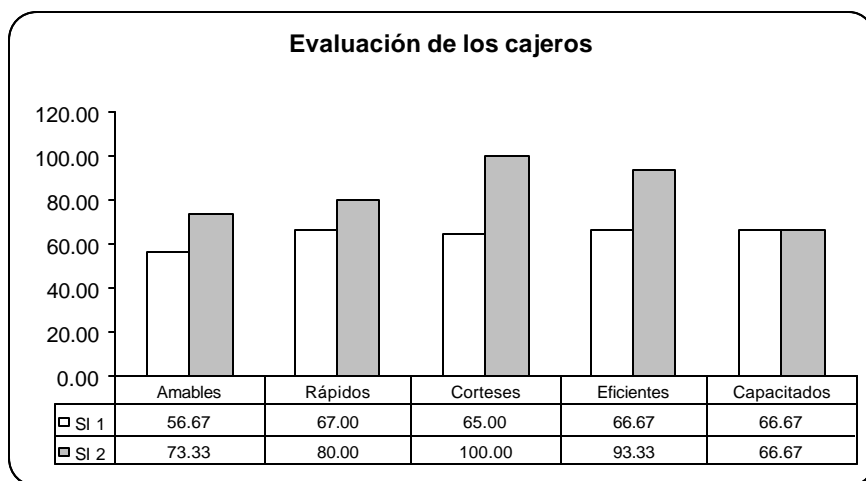


Fuente: Elaboración propia mediante dos encuestas de satisfacción.

Respecto de la evaluación de los cajeros, puede decirse que se incrementó el porcentaje de respuestas afirmativas que tienen que ver con la satisfacción. Puede observarse que el resultado de capacitación a diferencia de los meseros, se mantuvo constante. Sin embargo se incrementó el porcentaje de clientes que percibieron como más amables a los cajeros. (Ver Gráfica 86).

Gráfica 86.

Comparativo de la evaluación de los cajeros.

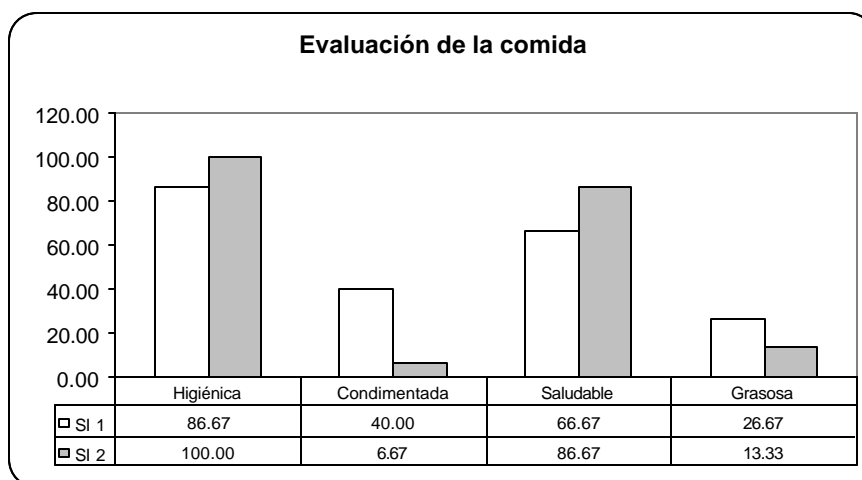


Fuente: Elaboración propia mediante dos encuestas de satisfacción.

Con respecto a la evaluación de la comida, puede apreciarse que la variación más importante fue respecto a la característica de condimentación y ello pudo deberse a las nuevas medidas de selección de alimentos tomadas por la administración. (Gráfica 87).

Gráfica 87.

Comparativo de la calificación de la comida.

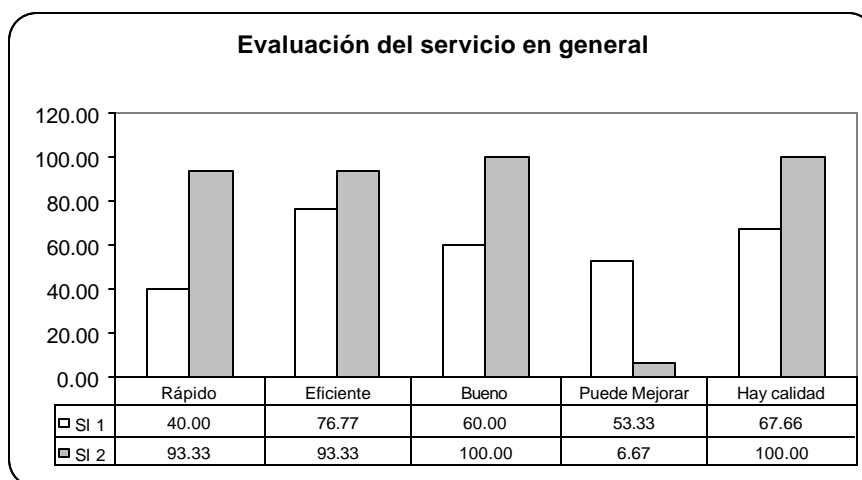


Fuente: Elaboración propia mediante dos encuestas de satisfacción.

Puede observarse en la siguiente gráfica que, el buen servicio y rapidez se incrementaron. También se incrementó el número de clientes que opinaron que hay mayor calidad en el servicio. (Ver Gráfica 88).

Gráfica 88.

Comparativo de la evaluación del servicio en general.



Fuente: Elaboración propia mediante dos encuestas de satisfacción.

Comentarios a los resultados obtenidos.

Puede observarse que los porcentajes de evaluación mejoraron con respecto a la encuesta anterior en relación con los aspectos de rapidez y eficiencia. Debido a que en el área de Restaurante la rotación de meseros y cajeros durante el período de investigación fue alta, no puede atribuirse tal incremento a la aplicación de experiencia por parte de tales empleados. Sin embargo, puede mencionarse que la administración implementó métodos de selección y reclutamiento de personal más rigurosos, de manera tal que los nuevos empleados tuvieran la suficiente experiencia en sus áreas de trabajo y deseos de servicio. Estas medidas pudieron verse reflejadas en los resultados aquí mostrados.

Por otro lado, se mejoró el ambiente laboral y la motivación de los meseros y cajeros a partir de la implementación de las sesiones de grupo, así mismo las cocineras hicieron una mayor conciencia sobre el impacto negativo que los “chismes” pueden generar para las relaciones y el ambiente de trabajo.

### **3.6.2. Evaluación de la situación interna de la empresa.**

La evaluación de la situación interna, se llevó a cabo a través del desarrollo de una segunda investigación con la misma metodología, muestreo y áreas evaluadas que se utilizaron para la recopilación de información en la etapa de diagnóstico.

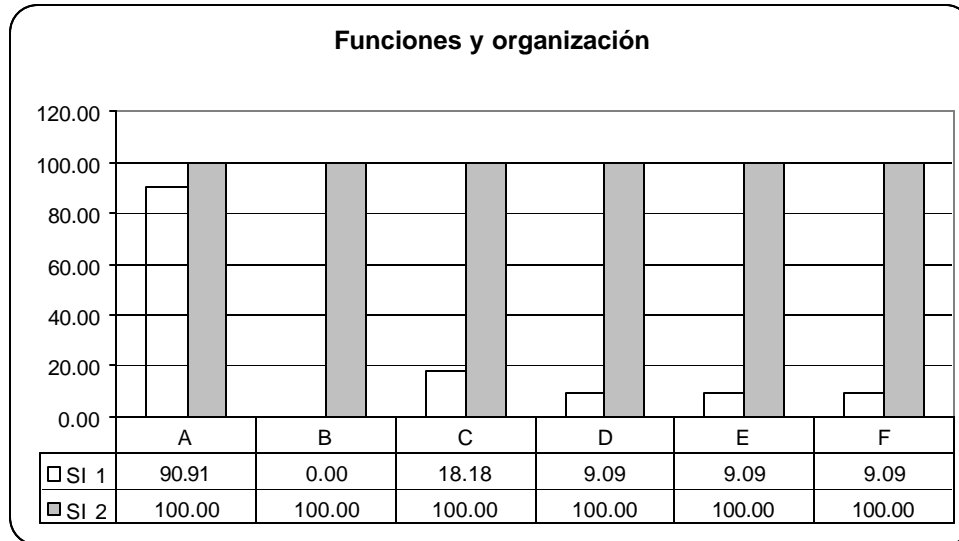
El objetivo de investigación fue: *“Aplicación de un cuestionario de diagnóstico al nivel operativo para detectar el impacto de la implementación de los manuales de organización y procedimientos, así como el desarrollo de las Sesiones de Grupos”.*

Se presentan a continuación, las gráficas comparativas con los porcentajes de las respuestas afirmativas obtenidas en la primera y segunda evaluación. Cabe destacar, que los resultados obtenidos en la segunda encuesta con variaciones menores a 10% no se mencionan, debido a que no se consideraron de importancia.

Nota: Los resultados representan los porcentajes de respuestas afirmativas de cada área evaluada. Se muestran dos series: la Serie 1 corresponde a los resultados obtenidos en la primera evaluación y la Serie 2, a los obtenidos en la nueva encuesta.

Gráfica 89.

Comparativo de las áreas de funciones y organización.



Fuente: Elaboración propia mediante dos cuestionarios de diagnóstico organizacional.

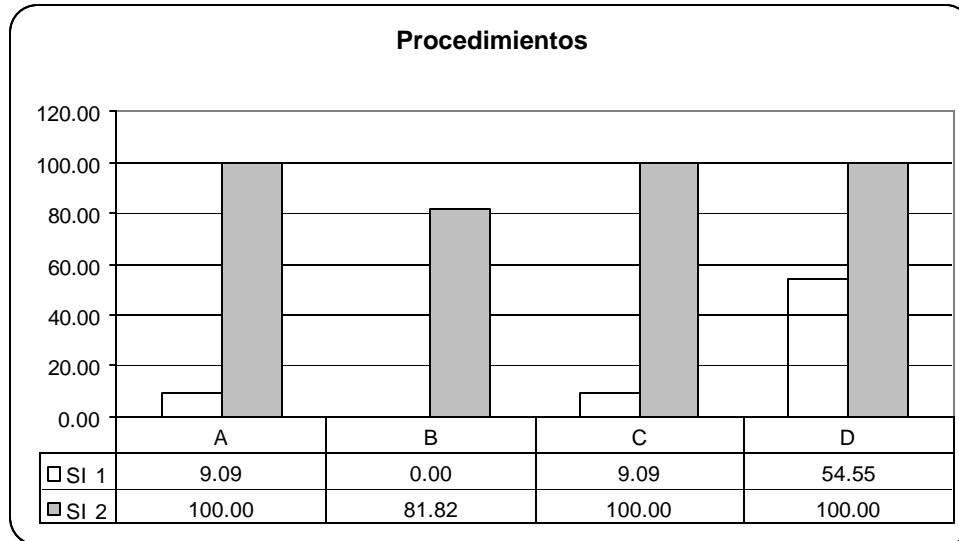
Las áreas de evaluación mencionadas con letras en la gráfica anterior, corresponden a las siguientes preguntas del cuestionario de diagnóstico:

- A. Conoce sus funciones.
- B. Conoce usted el organigrama.
- C. Conoce usted la misión de la empresa.
- D. Conoce usted la visión.
- E. Conoce la filosofía y los valores de su organización.
- F. Conoce usted el objetivo general de la empresa.

Puede apreciarse que la totalidad de empleados contestó afirmativamente a las preguntas relacionadas con las funciones y organización de la empresa. Este porcentaje se debe directamente al desarrollo e implementación del Manual de Organización, el cual fue presentado en toda la empresa a través de una reunión de trabajo. Además, se entregó una copia del Manual al nivel operativo, el cual quedó bajo su cuidado y resguardo en una bodega de almacenamiento. Cabe mencionar, que los empleados “nuevos” tienen acceso en todo momento a dicho manual. Y además, el manual de bienvenida que se les entregó a su llegada, contiene los elementos principales de ambos.

Gráfica 90.

Comparativo del área de procedimientos.



Fuente: Elaboración propia mediante dos cuestionarios de diagnóstico organizacional.

Las áreas de evaluación mencionadas con letras en la gráfica anterior, corresponden a las siguientes preguntas del cuestionario de diagnóstico:

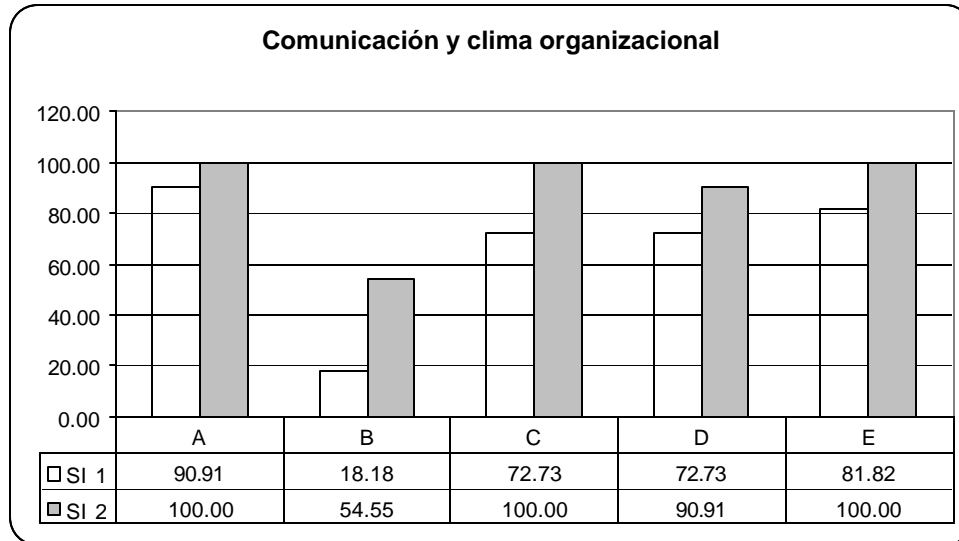
- A. Existe un Manual de Procedimientos en la empresa.
- B. Se encuentran documentados todos los procedimientos y en secuencia lógica.
- C. Existen métodos de control adecuados.
- D. Piensa usted que es conveniente efectuar cambios para elevar la calidad de los servicios que se ofrecen.

Puede apreciarse que la totalidad de trabajadores conocen el Manual de Procedimientos y afirman que hay métodos de control de adecuados. Además piensan que es conveniente efectuar cambios en la organización para elevar el nivel de calidad. Con respecto a este último punto, puede mencionarse que en la primera evaluación eran pocos los empleados que opinaban que las cosas podían mejorarse. Es decir, ellos opinaban que lo que se hacía hasta ese momento era lo mejor o se realizaba de la mejor manera. En la segunda evaluación, puede apreciarse el cambio de actitud o de pensamiento, en el que la totalidad opina que las cosas pueden mejorarse.



Gráfica 91.

Comparativo de las áreas de comunicación y clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia mediante dos cuestionarios de diagnóstico organizacional.

Las áreas de evaluación mencionadas con letras en la gráfica anterior, corresponden a las siguientes preguntas del cuestionario de diagnóstico:

- A. Es permitido que los empleados opinen o hagan sugerencias para mejorar.
- B. Ha opinado usted algo alguna vez.
- C. Existen valores comunes en las relaciones con sus compañeros.
- D. Piensa usted que la cultura ocupa un lugar importante en el trabajo.
- E. La administración se preocupa por mejorar el ambiente laboral.

Puede apreciarse en la gráfica anterior, que la totalidad de empleados opina que les es permitido opinar o sugerir cosas para mejorar, que existen valores comunes con sus compañeros y que la administración se preocupa por mejorar el ambiente laboral. Con respecto a estos porcentajes, puede suponerse que dicho cambio se inició con el desarrollo de las sesiones de grupos y el probable desarrollo de vínculos personales y/o de trabajo derivados de tales actividades.

### **3.7. Rediseño.**

La etapa de rediseño, para efectos de la implementación formal del Modelo de Calidad en el Hotel Valladolid, consistió en la prevención de errores y replanteamiento de los procesos de trabajo. Ello debido a que no pueden considerarse ni detectarse aún errores propios del Modelo debido a que solamente se han implementado las bases y este se encuentra aún en una fase inicial.

Por lo anterior, la etapa de rediseño, consistió en el desarrollo e implementación de un Manual de Calidad, que contiene la determinación y compromiso de la Gerencia de la empresa para con el Sistema de Calidad. Para dar un carácter de formalidad, el desarrollo del mismo se realizó con base en los lineamientos específicos que establece la Norma **ISO 9001:2000**<sup>85</sup>. Dicho Manual también toma en cuenta algunos requisitos específicos para empresas de servicios que establece la norma Mexicana **NOM CC-6**<sup>86</sup>, que no se incluyen en la Norma **ISO 9001:2000**.

Debido a la extensión del contenido del Manual; el cual incluye documentos como el Manual de Organización, Manual de Procedimientos, Manual de Gestión de Documentos, Plan de capacitación, Programa del Curso de Estadística para la Administración, entre otros, se incluye en esta sección únicamente, el contenido general del Manual de Calidad<sup>87</sup>. (Ver Anexos Tabla 7).

#### **3.7.1. Elaboración de un Manual de Calidad.**

Como se ha mencionado, la etapa de rediseño, consistió en la creación de un Manual de Calidad, en el que se establecen los lineamientos generales y políticas de calidad para el aseguramiento del Modelo desarrollado en la presente tesis. Es debido a esta importancia que se presenta a continuación el contenido del mismo.

Se incluye a continuación, el contenido general del Manual de Calidad Tomo 1, desarrollado para el Hotel Valladolid, tal cual se encuentra redactado el original:

---

<sup>85</sup> ISO 9000, Guide Selection and Use of Standard for Quality Assurements, Editorial ISO, Ginebra, Suiza, 2000,

<sup>86</sup> Cruz José, ISO 9000, 2ª Edición, Ed. Orión, México, 2002.

<sup>87</sup> Pueden consultarse tales documentos en la Administración del Hotel Valladolid o en la Biblioteca de la Universidad Tecnológica de la Mixteca contenidos en un CD.

## *1. Generalidades.*

### *1.1. Objeto, alcance y gestión del manual de calidad.*

#### **Objeto y campo de aplicación.**

El manual de calidad del Hotel Valladolid, es un documento que tiene por objeto la administración del Sistema de Calidad.

En él se describen las disposiciones generales para asegurar la calidad en sus servicios de Hotelería y Restaurante, así como las actividades para asegurar la mejora continua, ello logrado a través de un análisis fundamentado en la norma **ISO 9001:2000** y la Norma **NOM CC-6**.

#### **Autorización, revisión y control del manual.**

La revisión de este manual, se puede realizar durante la revisión del Sistema de Calidad que efectúa el Administrador del Hotel Valladolid, quien es la autoridad y responsable en el Sistema de Calidad. Todos los cambios que resulten de ésta revisión, son autorizados por los mismos puestos que aprueban el original.

Toda persona con acceso a este Manual, es responsable de:

- ? Darlo a conocer a todos sus colaboradores.
- ? Observarlo y hacer que se mantenga actualizado, según se emitan los cambios pertinentes.
- ? Manejarlo con discreción y confidencialidad.

#### **Propósito.**

Este manual explica como opera el Sistema de Calidad del Hotel Valladolid así como las políticas generales que rigen la organización. Explica también la manera en que se da cumplimiento a los requisitos de la norma **ISO 9001:2000** aplicables.

El propósito que se persigue con este Manual, es que sirva:

- ? Como referencia de actuación para todos los miembros de la organización.
- ? Como documento de presentación para los clientes,
- ? Como guía para los auditores y otras personas que estén interesadas en conocer cómo opera el sistema de calidad.

### **Alcance.**

En este Manual de aseguramiento de la Calidad se establecen los principios de la política de Calidad, así como las medidas de aseguramiento de la misma. Se definen las funciones y áreas de responsabilidad de los individuos involucrados en todo el Sistema de Calidad y su alcance cubre todos los servicios que se ofrecen en el Hotel Valladolid.

### **Aplicación.**

Todas las cláusulas aplicables de las Normas **ISO 9001:2000, NMX-CC-9001-IMNC-2000 y NOM CC-6.**

### **Objetivo del manual.**

Describir y clarificar el Sistema de Calidad y dar guía y referencia de los componentes que lo integran para tener la capacidad de observar, seguir y evaluar el Sistema completo a través de mantener actualizado el Sistema de Calidad basado en la Norma **ISO 9001:2000** a través de la indicación de su estructura y componentes.

#### *1.2. Presentación de la empresa.*

Razón Social:

***Hotel Valladolid y Restaurante-Bar “La reja”.***

Giro de la empresa:

***Prestación de Servicios de Hotel, categoría tres estrellas y Alimentación.***

Ubicación:

***Jiménez No. 12, Colonia Centro, Huajuapán de León,  
Oaxaca, CP. 69000.***

## *2. Normas para consulta.*

**ISO 9001:2000.**

**NMX-CC-9001-IMNC-2000.**

**ISO 9004-1:1994.**

**NOM CC-6**

**ISO 9004-2:1991.**

## *3. Términos y Definiciones.*

**Calidad:** Satisfacción integral de las necesidades y expectativas de los clientes mediante la creación de productos y servicios que cumplen con un conjunto de atributos.

**Aseguramiento de la calidad:** Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas, que lleva a cabo una empresa, con el objeto de brindar la confianza apropiada, de que un servicio cumple con los requisitos de calidad especificados.

**Control de calidad:** Conjunto de métodos y actividades de carácter operativo que se utilizan para satisfacer el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.

**Administración de calidad:** Función general de la administración que determina e implanta la política de calidad que incluye la planeación estratégica, la asignación de los recursos y otras acciones sistemáticas en el campo de la calidad, desarrollo de actividades operacionales y de evaluación, relativas a la calidad.

**Política de calidad:** Conjunto de directrices y objetivos generales de una empresa relativos a la calidad y que son formalmente expresados, establecidos y aprobados por la alta dirección.

**Sistema de calidad:** Estructura organizacional, conjunto de recursos, responsabilidades y procedimientos establecidos para asegurar que los productos, procesos o servicios cumplan satisfactoriamente con el fin a que están destinados y que están dirigidos hacia la administración de calidad.

**Conformidad:** Cumplimiento de los requisitos especificados.

#### 4. Gestión de la Calidad.

##### 4.1. Requisitos Generales.

En el Hotel Valladolid, existen una serie de documentos que avalan el compromiso con la calidad. Así, las actividades se llevan a cabo de forma planeada y sistemática para cumplir con nuestra Política y Objetivos de calidad, además de los siguientes requisitos:

? Asegurar la compatibilidad de los procedimientos de inspección y servicio y de la documentación de trabajo que se utiliza.

? La actualización del control de calidad y de la inspección y servicio.

? La identificación de las verificaciones adecuadas en las etapas apropiadas de gestión de los servicios.

#### **Objetivo del plan de calidad.**

*“Proporcionar claridad al personal operativo, administrativo y de auditoria en la realización de inspecciones y pruebas para asegurar la calidad de los servicios que se ofrecen y tener la seguridad que se realizarán todas las inspecciones planeadas y acordadas con los clientes”.*

#### **Estructura documental del sistema de calidad.**

La estructura documental del Sistema de Aseguramiento de la Calidad del Hotel Valladolid, se ilustra a continuación. (Ver Figura 1).

Figura 1.

#### **Estructura Documental del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.**



Fuente: Manual de Calidad del Hotel Valladolid.

## *4.2. Requisitos de la documentación.*

### *4.2.1. Generalidades.*

La documentación del Sistema de Calidad del Hotel Valladolid incluye:

- ? Declaraciones documentadas de una política de calidad y objetivos de la calidad.
- ? El Manual de Calidad –**HV/MC/A-002/004**.
- ? Manual de Gestión de Documentos y Registros -**HV/MGDR/02/005**.
- ? Los procedimientos documentados requeridos en las normas **ISO 9001:2000** y **NOM CC-6**.
- ? Los procedimientos e instructivos necesarios por la empresa para asegurar la operación y control de los procesos de servicio.
- ? Los documentos y registros de calidad necesarios para asegurar la calidad en todas las actividades.

Las copias de la documentación antes mencionada, se encuentra disponible en la oficina de administración del Hotel Valladolid.

### *4.2.2. Manual de Calidad.*

El manual de calidad incluye:

- ? El alcance del sistema de gestión de calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión como está descrito en la sección de campo de aplicación de este manual.
- ? Las referencias de los procedimientos documentados y establecidos para el sistema de gestión de la calidad.

### *4.2.3. Control de los documentos.*

Existe un procedimiento para el control de los documentos en la organización -**02/CDO/001**- en el cual se asegura que los documentos se revisen y aprueben cuando sea necesario y aprobarlos una vez que se identifiquen los cambios y el estado de revisión de los documentos.

#### 4.2.4. Control de los registros.

Los registros son establecidos y mantenidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como la operación eficaz.

#### 4.3. Procedimientos de calidad.

En disposición a los requisitos de la Norma **ISO 9001:2000**, el Hotel Valladolid tiene documentados los procedimientos relacionados con las actividades de calidad, las cuales se mencionan a continuación:

Tabla 7.  
Procedimientos de Gestión de la Calidad.

<b>Título</b>	<b>Clave</b>
Atención de quejas y/o sugerencias.	b/AQS/16
Auditoría de Hotel	02/AH/011
Auditoría de Restaurante	02/AR/012
Contratación de empleados.	02/CEm/01
Control de documentos en la organización.	02/CDO/001.
Control de los registros de calidad.	02/CRC/002
Determinación de la muestra Hotel	02/DMH/003
Determinación de la muestra del Restaurante	02/DMR/005
Elaboración de la relación de ingresos y egresos conjunto.	02/IEC/09
Elaboración de la relación de ingresos y egresos de Restaurante	02/RIE/08
Elaboración la relación movimientos.	02/ERM/10
Investigación de satisfacción Hotel	02/ISH/004
Investigación de satisfacción Restaurante	02/ISR/006
Notificación de desperfectos.	b/NDe/07
Procedimiento de compras	02/PC/009
Procedimiento General de aplicación de cuestionarios	02/PGAC/013
Procedimiento general de aplicación de pruebas	02/PGAP/014
Procedimiento general de arreglo de desperfectos.	a/ArD/04
Proporción de información	b/PIIn/01
Revisión de cuentas del Hotel.	02/RCH/05
Revisión de cuentas del Restaurante.	02/RCR/06
Revisión de pólizas.	01/RPo/02
Revisión de requisitos Hotel	02/RRH/007
Revisión de requisitos Restaurante	02/RRR/008
Revisión y almacenamiento de ropa de cama.	02/ARC/12
Seguimiento de un reporte de desperfecto.	a/SRD/01
Selección de proveedores.	02/SP/010

Fuente: Manual de Calidad del Hotel Valladolid.



## *5. Responsabilidades de la Gerencia.*

### *5.1. Compromiso de la Gerencia.*

El Gerente General del Hotel Valladolid, se compromete a encabezar y apoyar la implantación del Sistema de Calidad, proporcionando los recursos necesarios para su conservación y mejora continua, motivando a todo el personal a participar.

### *5.2. Enfoque al cliente.*

En los objetivos declarados en la cláusula **5.4.** se mencionan las políticas respecto al enfoque al cliente que se tiene en el Hotel Valladolid. Se tiene además un registro para atención a quejas por parte de los clientes –**FQC/02/026**-. Para promocionar los servicios que se ofrecen en el Hotel Valladolid y en su Restaurante Bar “La Reja”, se cuenta con cartas de servicios y folletos de información –**CS/02/024**- y -**FP/02/025**-. Y para definir las cláusulas generales del servicio de Hotel se cuenta con el documento –**HV/RI/02/008**-.

### *5.3. Política de Calidad.*

Satisfacer a los clientes internos y externos definiendo claramente las necesidades operacionales del Hotel Valladolid, con el fin de exceder las expectativas de nuestros clientes siendo una constante la mejora continua. Para tal efecto, el Hotel Valladolid se compromete a proporcionar las herramientas y servicios de calidad que contribuyan a satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.

### *5.4. Planificación.*

#### *5.4.1. Objetivos de calidad.*

#### **Satisfacción de los clientes.**

? Brindar un servicio de Hotelería integral con calidad en base a las necesidades detectadas de nuestros clientes.

? Creación de estándares de calidad que garanticen la plena satisfacción de nuestros clientes.

### **Satisfacción de nuestros empleados.**

? Ofrecer un ambiente de trabajo que propicie oportunidades de desarrollo personal y profesional.

? Preparación para ofrecer servicios de Hotelería y Restaurante con calidad.

### **Mejora continua.**

? Establecer mecanismos claros para la evaluación de los servicios prestados.

? Establecer las acciones de mejora continua con el fin de cumplir los objetivos de calidad planteados.

#### *5.4.2. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.*

El Gerente General y el Administrador del Hotel Valladolid, han establecido las siguientes acciones a seguir para la planificación del Sistema de Calidad:

? Implantar y mantener un Sistema de Calidad basado en la Mejora Continua.

? Establecer un sistema de Planeación Estratégica.

? Implantar un Sistema de Desarrollo de Personal.

? Utilización de Herramientas Estadísticas para la planeación y control.

? Garantizar el cumplimiento de las especificaciones y parámetros de calidad acordados con los clientes.

? Planeación de los recursos.

La administración se encarga de planear las necesidades de recursos materiales, humanos y de capacitación que sean detectados, a fin de corregirlos y con ello garantizar la operación continua del Hotel Valladolid. Descripción de las responsabilidades:

#### **Gerente General.**

1. Emitir la Política de Calidad.
2. Asignación de los Recursos económicos y humanos.
3. Analizar indicadores de desempeño del Sistema de Calidad.
4. Impulsar la Mejora Continua por medio de acciones preventivas y correctivas.

## **Administrador.**

1. Hacer la revisión del Sistema de Calidad y tomar decisiones a cargo del Gerente General.
  2. Dar seguimiento al Sistema de Calidad.
  3. Fomentar la Mejora Continua.
  4. Supervisar el correcto funcionamiento de la empresa en las actividades operacionales.
  5. Solucionar problemáticas relacionadas con el funcionamiento operativo.
  6. Controlar y revisar los documentos comprendidos dentro del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
  7. Supervisar y administrar las actividades relacionadas con el Modelo de Calidad.
5. Responsabilidad, autoridad y comunicación.

### *5.5.1. Responsabilidad y autoridad.*

La responsabilidad directa sobre la administración, implantación, ejecución y supervisión del Sistema de Calidad, recae en el administrador.

### *5.5.2. Representante de la Gerencia.*

Las tareas antes mencionadas son delegadas por el Gerente General al Administrador, quien es el encargado de asegurarse que se establezcan e implementen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad. Este representante además informará al Gerente General sobre el desempeño del mismo y se asegurará que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de los clientes en todos los niveles de la empresa.

### *5.5.3. Comunicación interna.*

El administrador se asegurará que se establezcan los procesos de comunicación adecuados dentro de la organización y que la comunicación se efectúe considerando la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad.

## *5.6. Revisión por la administración.*

### *5.6.1. Generalidades.*

La Administración controla el Sistema de Calidad del Hotel Valladolid por medio del registro de revisiones al Sistema de Calidad por la Administración –**RRSC/02/046**–.

### *5.6.2. Información para la revisión.*

De acuerdo con la Norma **ISO 9001:2000** se tiene un registro para la revisión de la alta dirección al Sistema de Calidad, el cual se encuentra referido en la cláusula **5.6.1.** del Manual.

### *5.6.3. Resultados de la revisión.*

Dentro del mismo registro se incluye un apartado donde se pueden consultar los resultados de cada una de las revisiones que lleva a cabo la Administración.

## *6. Gestión de los recursos.*

### *6.1. Provisión de los recursos.*

La Gerencia se encuentra comprometida para proveer de los recursos necesarios a la organización. Esta carta compromiso se puede consultar en el apartado **5.1.** del Manual de Calidad.

### *6.2. Recursos humanos.*

#### *6.2.1. Generalidades.*

El personal que lleva a cabo actividades dentro de la organización son competentes con base en educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

En el proceso de contratación se elige a los candidatos más aptos de acuerdo a los requerimientos del Hotel Valladolid **-02/CEm/01-**. Así mismo, con objeto de familiarizar al nuevo empleado con el ambiente de trabajo se cuenta con los documentos **-MP02/002 y HV/MB/02/003-**.

### *6.2.2. Competencia, toma de conciencia y formación.*

Se encuentran establecidos los lineamientos para la identificación de las necesidades de selección y contratación en el Manual **-HV/MO/02/001-** y en el procedimiento antes referido.

### *6.2.3. Capacitación y desarrollo.*

El Hotel Valladolid de acuerdo con la Norma **ISO9001:2000**, cuenta con un plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos **-HV/PC/02/006, HV/CE/02/007-**.

### *6.3. Infraestructura.*

El Hotel Valladolid cuenta con la infraestructura necesaria para la buena operación de la organización. Para efectos de la localización y diseño de la infraestructura, el Hotel Valladolid posee un Manual con dicha información **-HV/MO/002/001-**.

En caso de fallas, descomposturas o mantenimiento en cualquiera de las áreas de servicio, áreas generales, habitaciones, bodegas u oficinas, el Hotel Valladolid cuenta con procedimientos documentados para la reparación, mantenimiento y revisión como **-a/SRD/01 y a/ARD/04-**.

### *6.4. Gestión de las operaciones.*

Para efectos de controlar las actividades operacionales que se llevan a cabo en el Hotel Valladolid, la empresa cuenta con los manuales **-HV/MO/02/001 y HV/MP/02/002-**, los cuales contienen los parámetros generales y lineamientos específicos para la realización de las operaciones.

## *7. Generación y prestación del servicio.*

### *7.1. Planificación del servicio.*

El Hotel Valladolid, lleva a cabo la planificación del servicio con base en las actividades de planeación que se describen en el Manual **-HV/MIGSC/02/011-**.

### *7.2. Procesos relacionados con el cliente.*

#### *7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.*

La determinación de los requisitos relacionados con el servicio de Hotel y Restaurante que se ofrecen, se hace con base en los lineamientos generales expresados en el Manual **-HV/MIGSC/02/011-**, el cual expresa la determinación de los requisitos de los clientes y la forma de recopilación de información, las áreas de investigación así como los valores para la interpretación de resultados.

Para tal efecto, se aplican los registros **-CESCM/02/018, CESCH/02/019 y CESCR/02/020-**. La descripción detallada de los pasos para este fin, se encuentran documentados en los procedimientos **-02/DMH/003, 02/ISH/004, 02/DMR/005, 02/ISR/006-**.

#### *7.2.2. Revisión de los requisitos con el cliente.*

Las especificaciones de las necesidades requeridas por los clientes se determinan de acuerdo con lo establecido en los procedimientos **-02/RRH/007 y 02/RRR/008-**. Así mismo, se establecen ejemplos sobre dicha evaluación en el Documento **-HV/MIGSC/02/011-**, además del Registro **-ISC/02/022-**.

#### *7.2.3. Comunicación con el cliente.*

La comunicación con los clientes se lleva a cabo por medios impresos en donde se obtiene retroalimentación de ambas partes para la mejor atención y relación con los clientes. Para tal efecto, se disponen los siguientes Registros **-CS/02/024, FP/02/025, FQC/02/026, CESCM/02/018, CESCH/02/019 y CESCR/02/020-**.

### *7.3. Compras.*

#### *7.3.1. Control de mercancías, productos y servicios comprados.*

##### *7.3.1.1. Proceso de compras.*

La Autoridad del Hotel Valladolid establece las directrices generales para asegurar que los productos y servicios adquiridos, o contratados en el exterior, satisfagan los requisitos de calidad y se realicen según el Procedimiento **-02/PC/009-**. Las acciones fundamentales para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de calidad de éstos suministros, son los siguientes:

Selección adecuada de proveedores.

? Aceptar solamente productos y servicios que cumplan con las especificaciones y requisitos de la empresa.

? Adquirir productos y servicios de alta calidad, en función de las necesidades y costos.

Los pedidos realizados, en función de la significancia de los importes, deberán ser aprobados por el Gerente General.

##### *7.3.1.2. Información de las compras.*

El registro de las compras se especifica en los procedimientos **-02/RCH/05, 02/RCR/06, 02/RIE/08, 02/IEC/09, 02/ERM/10, 01/RP0/02 y 02/PC/009-**. La información generada del procedimiento de compras se especifica en los Registros **-RIER/02/10, RIEC/02/011 y RM/02/012.**

##### *7.3.1.3. Verificación de los productos comprados.*

El Administrador es el encargado del aseguramiento del cumplimiento de las especificaciones, requisitos y directrices generales solicitadas. Para el efecto de la verificación de productos, se establece el Procedimiento **-02/PC/009-** así como el Registro originado **-NC/02/031-**, en el cual se establece el cumplimiento de las especificaciones y requisitos de los productos y servicios adquiridos.

### *7.3.2. Evaluación de proveedores o adquisiciones.*

#### *7.3.2.1. Proceso de evaluación de proveedores.*

Las acciones fundamentales para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de calidad de parte de los proveedores, se establecen los siguientes lineamientos:

- ? Comprar y contratar a proveedores que tengan capacidad y fiabilidad suficientes.
- ? Definir claramente los productos y servicios, en su caso, con todos sus requisitos y características, y transmitir tales especificaciones a los proveedores.
- ? Comprobar que los suministros cumplen los requisitos aplicables y detectar las deficiencias mediante un control, con la severidad que cada caso requiera.

#### *7.3.2.2. Información de los proveedores.*

Como una forma de asegurar la seriedad y capacidad de respuesta y soporte de los proveedores, así como de los productos y servicios que se adquieren, la empresa cuenta con el Procedimiento documentado de información de proveedores **-02/SP/010-** y el correspondiente registro **-IP/02/028-**.

## *8. Medición Análisis y mejora.*

### *8.1. Generalidades.*

El Hotel Valladolid a través de sus responsables, planea e implanta los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios:

- ? Para demostrar conformidad del producto.
- ? Para asegurar la conformidad del Sistema de Calidad.
- ? Para mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ? Esto incluye la determinación de métodos aplicables, técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.



## *8.2. Seguimiento y medición.*

### *8.2.1. Satisfacción del cliente.*

Los responsables del Hotel Valladolid, realizan el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al grado en que el Hotel Valladolid, satisface sus requerimientos. El método o métodos para obtener ésta información, se presentan de manera documentada en los Procedimientos **-02/DMH/003, 02/ISH/004, 02/DMR/005, 02/ISR/006-**.

### *8.2.2. Auditoría Interna.*

#### *8.2.2.1. Propósito.*

El Hotel Valladolid realiza de forma periódica auditorias internas a través de auditores internos para determinar si el Modelo de Calidad:

- ? Es adecuado con los preparativos planeados.
- ? Si se ha implantado y se mantiene vigente.
- ? Si se sigue el proceso de mejora continua.

#### *8.2.2.2. Campo de aplicación.*

El alcance de las auditorias es en toda la organización y se desarrollan por áreas de servicios y por puestos.

#### *8.2.2.3. Responsabilidad.*

Corresponde al Gerente asignar los recursos necesarios para llevar a cabo las auditorias así como la autorización para la disposición del tiempo necesario para su realización. Es responsabilidad del administrador, planear, ejecutar, analizar y tomar las acciones correctivas necesarias para suprimir los aspectos no deseables encontrados.

#### *8.2.2.4. Desarrollo.*

##### *8.2.2.4.1. Áreas a auditar.*

El Hotel Valladolid de acuerdo con la Norma **ISO 9001:2000**, realiza auditorias internas en las áreas de Restaurante y de Hotel según los requisitos y especificaciones de los procedimientos **-02/AH/011 y 02/AR/012-** y con el Registro **-LP/02/045-**.

##### *8.2.2.4.2. Informe de resultados.*

De conformidad con las mismas normas, el administrador debe presentar un informe de resultados de la (s) auditoria (s) realizadas al Gerente General en la forma y término de los Procedimientos mencionados, presentando el formato **-IA/02/029-**.

##### *8.2.2.4.3. Decisiones y acciones.*

La decisión sobre las acciones a desarrollar como medidas correctivas y de conformidad con las políticas establecidas en el presente Manual, son establecidas por el Administrador en conformidad con el Gerente General.

#### *8.8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos.*

##### *8.2.3.1. Inspección y pruebas.*

###### *8.2.3.1.1. Propósito.*

La realización de inspecciones y pruebas son un complemento de las auditorias internas y tienen por objetivo evaluar en forma directa y específica aspectos de desempeño de Recursos Humanos y Maquinaria, con el fin de determinar los requerimientos de capacitación y evaluación del desempeño.

###### *8.2.3.1.2. Campo de aplicación.*

El campo de aplicación de las inspecciones y pruebas es en toda la organización a nivel operativo y en la maquinaria de las áreas de lavandería, calderas y pozo de agua.

#### *8.2.3.1.3. Responsabilidad.*

Recae en el administrador el diseño, ejecución, análisis de resultados y toma de acciones correctivas respecto del desarrollo de medios de inspección y pruebas específicas de desempeño, según los parámetros de satisfacción determinados según la cláusula **7.2.1.** y **7.2.2.** del presente Manual de Calidad.

#### *8.2.3.1.4. Desarrollo.*

##### **Investigación de valores.**

El Hotel Valladolid, cuenta con un procedimiento documentado para la evaluación de los valores entre los empleados en el Procedimiento **-02/PGAC/013-**, en el que se establecen los lineamientos generales de aplicación del Registro **-EV/02/015-**.

##### **Diagnóstico Organizacional.**

Para el efecto de desarrollar diagnósticos de la situación interna se aplica el mismo procedimiento anterior para los Registros **-CDNO/02/016** y **CDNE/02/017-**.

##### **Pruebas de habilidades.**

La aplicación de las pruebas de habilidades desarrolladas para satisfacer las necesidades según los requisitos de los clientes determinados en las cláusulas **7.1.2.** y **7.2.2.** del presente manual, se aplica el procedimiento **-02/PGAP/014-** para la aplicación de los siguientes registros **-PH1/02/046, PH2/02/047, PH3/02/048, PH4/02/049, PH5/02/050** y **PH6/02/051-**.

#### *8.2.3.2. Estado de inspección y pruebas.*

##### *8.2.3.2.1. Responsabilidad.*

El Administrador es el responsable directo del diseño, aplicación, ejecución y de las acciones de seguimiento sobre los resultados obtenidos en las pruebas de inspección y evaluación. Corresponde al Gerente General, asignar los recursos y aprobar las acciones de seguimiento.

### *8.8.3. Control del servicio no conforme.*

#### *8.8.3.1. Seguimiento y medición del servicio no conforme.*

##### *8.8.3.1.1. Propósito.*

El Hotel Valladolid asegura que los servicios que no sean conformes con los requisitos, se identifiquen y controlen para prevenir su repetición. Esto incluye mantener registros de cada una de las no conformidades indicando acciones a realizar, recursos necesarios y personal involucrado.

##### *8.8.3.1.2. Responsabilidad.*

Es responsabilidad del Administrador controlar y dar seguimiento a los servicios no conformes, determinar las acciones de corrección y de seguimiento para asegurar que no se vuelvan a repetir.

##### *8.8.3.1.3. Desarrollo.*

La medición de los servicios no conformes se realiza de acuerdo a los procedimientos ~~-b/AQS/16, E/RHa/06, d/RCC/08, a/SRD/01 y a/ArD/04-~~ Que garantizan que las quejas y sugerencias sean atendidas y archivadas, según los parámetros y requisitos generales de la Secretaría de Turismo, del Fondo Nacional para el Turismo y de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles.

Para tales efectos, el Hotel Valladolid hace uso del Registro ~~-FQC/02/026-~~ además de los registros que tienen por objeto dar seguimiento a los servicios no conformes ~~-CD/b/001, LVL/E/002, SC/h/005-~~.

#### *8.4. Análisis de información.*

##### *8.4.1. Propósito.*

El análisis de la información tiene como propósito determinar:

- ? El cumplimiento de la satisfacción del cliente.
- ? El cumplimiento de los estándares de calidad.
- ? Determinar las necesidades y requerimientos internos.
- ? Desarrollar acciones correctivas y preventivas.

##### *8.4.2. Responsabilidad.*

Es responsabilidad del Administrador analizar la información generada y crear estrategias a corto y largo plazo para aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa así como disminuir las debilidades y afrontar las amenazas.

##### *8.4.3.1. Técnicas estadísticas.*

Todo análisis e interpretación de los resultados de las investigaciones realizadas cualesquiera que sean sus fines deberá realizarse de manera objetiva y con estricto apego a los parámetros matemáticos y científicos que validen la interpretación y acciones realizadas. Para este fin, el Hotel Valladolid cuenta con el Documento *-HV/CE/02/007-* en el que se establecen y desarrollan las principales herramientas y métodos estadísticos para la interpretación y análisis de datos.

#### *8.5. Mejora.*

##### *8.5.1. Mejora continua.*

El Hotel Valladolid busca mejorar continuamente sus procesos por medio de los objetivos de calidad, política de calidad, resultados de auditorías, el análisis de los datos, las revisiones realizadas por la dirección y las acciones correctivas y preventivas. Más aún, el Hotel Valladolid asegura la implantación de la Mejora Continua a través de la implantación de un Modelo de Calidad en el Servicio basado en la Mejora Continua.

#### *8.5.2. Acción correctiva.*

El Hotel Valladolid cuenta con procedimientos documentados para eliminar las causas de las no conformidades y evitar su recurrencia, referidos en la cláusula **8.3.1.3.** del presente Manual de Calidad además de los Procedimientos **-02/ARC/12, 02/AH/011, y 02/AR/012-**.

#### *8.5.2. Acción preventiva.*

Para la prevención de las no conformidades, el Hotel Valladolid tiene documentados los Procedimientos que tienen esta finalidad como **-b/NDe/07, b/Pln/01, b/AQS/16, e/AHa/03, e/RHa/06, d/RCC/08 y g/ARe/05-**, para tales efectos de realización, se dispone de los siguientes Registros **-CD/b/001, LVL/e/002, SC/h/005, CA/g/003, CS/02/024, FP/02/025, FQC/02/026-**, y documentos **-HV/PC/02/006, HV/CE/02/007, HV/RI/02/008-**.

### **Consideraciones Finales**

Como un medio para adaptar el modelo a las condiciones de la empresa y del entorno en donde ésta se desenvuelve, fue necesario analizar cuáles de las herramientas propuestas en la etapa de diseño eran las más adecuadas para lograr el objetivo de incrementar la satisfacción de los clientes. Éste análisis debe llevarse a cabo en cualquier empresa que desee implementar el Modelo y, el Administrador, Gerente o encargado de llevarlo a cabo, debe comprender a profundidad las características de sus clientes, sus gustos, preferencias y raíces, para diseñar toda la estructura de producción o servicios que se orienten hacia esas necesidades. También, debe comprender y analizar las características sociológicas, educativas, psicológicas y emocionales de sus trabajadores, para orientar las actividades y el esfuerzo común hacia un mismo objetivo: el de la calidad.

En relación con la definición de calidad propuesta en el Marco Teórico, puede decirse que el Modelo implementado, analizó las necesidades y expectativas de los clientes del Hotel y Restaurante, y en base a ello creó las estructuras y aplicó herramientas para el desarrollo de habilidades y conocimientos de los trabajadores acordes con dichos parámetros. En este sentido, es un Modelo de Calidad.

**Capítulo 4.**  
**Validación de la Hipótesis de**  
**Investigación y Conclusiones**  
**Generales.**





#### 4.1. Procedimiento y Resultados.

##### Procedimiento

La validación de la hipótesis de investigación se determinó con base en los porcentajes de satisfacción obtenidos en la etapa de diagnóstico y de evaluación, lo anterior debido a que en la etapa de diagnóstico aún no se aplicaba ninguna herramienta o medio del Modelo de Calidad. Los porcentajes de satisfacción del Hotel y Restaurante, representan en las siguientes gráficas (Ver Tabla 8 y 9).

Tabla 8.

Satisfacción de los clientes del Hotel (Porcentajes)<sup>88</sup>.

<b>Personal de Recepción</b>	<b>SI 1</b>	<b>SI 2</b>	<b>NO 1</b>	<b>NO 2</b>	<b>NC 1</b>	<b>NC 2</b>
Hubo trato amable	85.71	89.29	3.57	0.00	10.71	10.71
Eficiente	64.29	89.29	0.00	3.57	35.71	7.14
Rapidez	71.43	96.43	0.00	0.00	28.57	3.57
Cortes	82.14	92.86	7.14	0.00	10.71	7.14
Información suficiente	67.86	96.43	0.00	3.57	32.14	0.00
Servicio al Cliente	78.57	96.43	0.00	0.00	21.43	3.57
<b>Recamareras</b>	<b>SI 1</b>	<b>SI 2</b>	<b>NO 1</b>	<b>NO 2</b>	<b>NC 1</b>	<b>NC 2</b>
Trato amable	60.71	71.43	0.00	0.00	39.29	28.57
Confiabilidad	71.43	92.86	3.57	0.00	25.00	7.14
Respeto	25.00	100.00	0.00	0.00	75.00	0.00
Rapidez	64.29	92.86	0.00	3.57	35.71	3.57
Honradez	25.00	64.29	0.00	0.00	75.00	35.71
Eficiencia	46.91	92.86	32.96	0.00	20.13	7.14
<b>Personal de Lavandería</b>	<b>SI 1</b>	<b>SI 2</b>	<b>NO 1</b>	<b>NO 2</b>	<b>NC 1</b>	<b>NC 2</b>
Encontró la ropa de cama limpia	65.31	42.86	14.29	0.00	20.40	57.14
Confiabilidad	66.31	85.71	9.71	0.00	23.98	14.29
Encontró la ropa de cama planchada	46.00	64.29	29.00	0.00	25.00	35.71
Rapidez	10.71	82.14	3.57	3.57	85.71	14.29
Honradez	10.71	85.71	0.00	0.00	89.29	14.29
Eficiencia	14.29	100.00	0.00	0.00	85.71	0.00
<b>Procedimientos de Recepción</b>	<b>SI 1</b>	<b>SI 2</b>	<b>NO 1</b>	<b>NO 2</b>	<b>NC 1</b>	<b>NC 2</b>
Son necesarios	64.29	89.29	3.57	0.00	32.14	10.71
Sirven	50.00	92.86	0.00	0.00	50.00	7.14
Son eficientes	57.14	100.00	7.14	0.00	35.71	0.00
Aumentan la rapidez	39.29	92.86	0.00	3.57	60.71	3.57
Pierden tiempo	45.71	96.43	23.57	0.00	30.72	3.57
Son útiles	50.00	100.00	0.00	0.00	50.00	0.00
<b>Instalaciones</b>	<b>SI 1</b>	<b>SI 2</b>	<b>NO 1</b>	<b>NO 2</b>	<b>NC 1</b>	<b>NC 2</b>
Son eficientes	28.57	82.14	7.14	0.00	64.29	17.86
Eficientes	14.29	85.71	0.00	0.00	85.71	14.29
Pueden mejorar	60.71	82.14	3.57	3.57	35.71	14.29
En buenas condiciones	28.14	75.00	61.15	3.57	10.71	21.43
Son adecuadas	45.00	57.14	23.00	7.14	32.00	35.71
Son cómodas	51.43	46.43	28.57	0.00	20.00	53.57
<b>Mobiliario</b>	<b>SI 1</b>	<b>SI 2</b>	<b>NO 1</b>	<b>NO 2</b>	<b>NC 1</b>	<b>NC 2</b>
Son suficientes	67.86	89.29	3.57	3.57	28.57	7.14
Son eficientes	14.29	96.43	0.00	0.00	85.71	3.57
Pueden mejorar	53.57	92.86	7.14	0.00	39.29	7.14
En buenas condiciones	64.29	100.00	14.29	0.00	21.42	0.00
Son adecuadas	74.29	96.43	0.00	0.00	25.71	3.57
Son cómodas	0.00	92.86	7.14	0.00	92.86	7.14

Fuente: Elaboración propia.

<sup>88</sup> Datos obtenidos mediante la investigación de campo realizada en la etapa de Diagnóstico.

Tabla 8.

Satisfacción de los clientes del Restaurante (Porcentajes)<sup>89</sup>.

<b>Meseros</b>	<b>SI 1</b>	<b>SI 2</b>	<b>NO 1</b>	<b>NO 2</b>	<b>NC 1</b>	<b>NC 2</b>
Amables	93.33	100.00	0.00	0.00	6.67	0.00
Rápidos	53.33	80.00	26.00	6.67	20.67	13.33
Corteses	60.00	93.33	13.33	0.00	26.67	6.67
Suficientes	40.00	66.67	46.67	6.67	13.33	26.67
Capacitados	33.33	93.33	20.00	0.00	46.67	6.67
<b>Cajeros</b>	<b>SI 1</b>	<b>SI 2</b>	<b>NO 1</b>	<b>NO 2</b>	<b>NC 1</b>	<b>NC 2</b>
Amables	56.67	73.33	10.00	0.00	33.33	26.67
Rápidos	67.00	80.00	9.00	13.33	24.00	6.67
Corteses	65.00	100.00	0.00	0.00	35.00	0.00
Suficientes	66.67	93.33	6.67	0.00	26.67	6.67
Capacitados	66.67	66.67	0.00	0.00	33.33	33.33
<b>Comida</b>	<b>SI 1</b>	<b>SI 2</b>	<b>NO 1</b>	<b>NO 2</b>	<b>NC 1</b>	<b>NC 2</b>
Higiénica	86.67	100.00	0.00	0.00	13.33	0.00
Condimentada	40.00	6.67	46.67	80.00	13.33	13.33
Saludable	66.67	86.67	13.33	0.00	20.00	13.33
Grasosa	26.67	13.33	53.33	80.00	20.00	6.67
<b>Servicio</b>	<b>SI 1</b>	<b>SI 2</b>	<b>NO 1</b>	<b>NO 2</b>	<b>NC 1</b>	<b>NC 2</b>
Rápido	40.00	93.33	33.33	0.00	26.67	6.67
Eficiente	76.77	93.33	6.67	0.00	16.56	6.67
Bueno Puede Mejorar	60.00	100.00	0.00	0.00	40.00	0.00
Hay calidad	53.33	6.67	33.33	80.00	13.33	13.33
	67.66	100.00	6.67	0.00	25.67	0.00
<b>Instalaciones</b>	<b>SI 1</b>	<b>SI 2</b>	<b>NO 1</b>	<b>NO 2</b>	<b>NC 1</b>	<b>NC 2</b>
Cómodas	80.00	80.00	0.00	6.67	20.00	13.33
Suficientes	46.67	33.33	23.33	26.67	30.00	40.00
Buenas Cond.	73.33	86.67	0.00	0.00	26.67	13.33
Higiénicas	75.00	86.67	6.00	0.00	19.00	13.33
<b>Mobiliario</b>	<b>SI 1</b>	<b>SI 2</b>	<b>NO 1</b>	<b>NO 2</b>	<b>NC 1</b>	<b>NC 2</b>
Adecuado	93.33	93.33	0.00	0.00	6.67	6.67
Suficiente	46.67	66.67	13.33	13.33	40.00	20.00
Buenas Cond. Puede Mejorar	60.00	66.67	0.00	0.00	40.00	33.33
	46.67	33.33	0.00	0.00	53.33	66.67

Fuente: Elaboración propia.

## Resultados

El análisis estadístico aplicado sobre las series de datos de las respuestas recabadas en ambas investigaciones, se presentan a continuación en las siguientes tablas. (Tablas 10 y 11).

<sup>89</sup> Ibídem.

Tabla 10.

Análisis estadístico de la satisfacción de los clientes del Hotel.

	<b>SI 1</b>	<b>SI 2</b>	<b>NO 1</b>	<b>NO 2</b>	<b>NC 1</b>	<b>NC 2</b>
Frecuencias relativas %	49.04	86.21	8.16	0.99	42.80	12.80
Frecuencias acumuladas relativas %	49.04	86.21	57.20	87.20	100.00	100.00
Media	174.59	306.91	29.04	3.53	152.37	45.56
Desviación Estándar (S)	1.54	1.87	0.81	0.11	2.64	1.01
Varianza (S2)	2.38	3.48	0.65	0.01	6.98	1.03

Fuente: Elaboración propia.

La frecuencia en las respuestas positivas se incrementó casi al doble, con respecto de la primera. Las medias más altas de respuestas se ubicaron en ambas series en las respuestas afirmativas. Esto puede ser un indicador del incremento en la satisfacción de los clientes, debido a la implantación del Modelo de Calidad.

Tabla 11.

Análisis estadístico de la satisfacción de los clientes del Restaurante.

	<b>SI 1</b>	<b>SI 2</b>	<b>NO 1</b>	<b>NO 2</b>	<b>NC 1</b>	<b>NC 2</b>
Frecuencias relativas %	60.79	73.83	13.62	11.60	25.59	14.57
Frecuencias acumuladas relativas %	60.79	73.83	74.41	85.43	100.00	100.00
Media	225.55	273.9	50.519	43.054	94.935	54.047
Desviación Estándar (S)	0.56	1.08	0.82	1.07	1.10	0.81
Varianza (S2)	0.31	1.16	0.67	1.14	1.20	0.66

Fuente: Elaboración propia.

Los porcentajes más altos de frecuencias relativas fueron los de las respuestas positivas. Las medias más altas, fueron las de las respuestas afirmativas y hubo un incremento importante en la segunda serie con respecto a la primera.

#### **4.2. Validación de la Hipótesis.**

La validación de la hipótesis de investigación, se realizó mediante la comparación de puntuaciones Z, convertidas de los resultados afirmativos obtenidos en la primera investigación cuando aún no se implementaba el Modelo de Calidad y de la segunda encuesta, cuando se había completado casi el primer ciclo de actividades. Se muestra a continuación, la tabla que contiene los resultados obtenidos. (Ver Tabla 12).

Tabla 12.

Puntuaciones Z de la satisfacción de los clientes del Hotel y Restaurante.

<b>CLIENTES DEL HOTEL</b>	<b>SI 1 H</b>	<b>SI 2 H</b>
Desviación estándar de la media	2.60	0.35
<b>Puntuaciones Z</b>	<b>-4.15</b>	<b>-1.02</b>
Nivel de significancia (.05)	1.96	1.96
<b>CLIENTES DEL RESTAURANTE</b>	<b>SI 1 R</b>	<b>SI 2 R</b>
Desviación estándar de la media	0.14	0.28
<b>Puntuaciones Z</b>	<b>-9.25</b>	<b>-0.80</b>
Nivel de significancia (.05)	1.96	1.96

Fuente: Elaboración propia, con base en información recabada en la etapa de diagnóstico y de evaluación del Modelo de Calidad.

#### Validación de la hipótesis de investigación

**H.1.:** *“Un Modelo de Calidad basado en la Mejora Continua, puede incrementar la satisfacción de los clientes del Hotel Valladolid”.*

**Resultados:** *SI 1 H = -4.15, SI 1 R = -9.25, SI 2 H = -1.02, SI 2 R = -.08.*

**Interpretación:** **Se acepta la hipótesis de investigación**, mediante la comparación de los resultados **SI 1 H = -4.15** y **SI 2 H = -1.02** para los clientes del Hotel, y **SI 1 R = -1.02** y **SI 2 R = -.80** para los clientes del Restaurante, a un nivel de significancia del 05.

Con base en los resultados obtenidos del análisis estadístico de la serie de datos de la satisfacción de los clientes, obtenido mediante dos investigaciones; puede afirmarse que el Modelo de Calidad en el Servicio basado en la Mejora Continua implantado en el Hotel Valladolid, logró el objetivo de incrementar la satisfacción de sus clientes. Dicha afirmación se determinó con base en la transformación de los resultados obtenidos, en puntuaciones probabilísticas, las cuales determinaron con un 95% de confiabilidad que las segundas mediciones obtenidas se encuentran dentro de un rango aceptable de certeza que hubo un incremento de la satisfacción de los clientes.

### **4.3. Conclusiones Generales.**

#### **4.3.1. Características del Modelo.**

A continuación se mencionan las principales características del Modelo de Calidad desarrollado, con base en la experiencia de su implementación en el Hotel Valladolid:

- ? Orientación a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- ? Etapas basadas en las fases del ciclo de mejora continua.
- ? Evaluación de las necesidades internas y externas.
- ? Desarrollo de planes con base en las necesidades.
- ? Desarrollo profesional y personal de los trabajadores.
- ? Generación de información estadística.
- ? Mejora continua de los procesos estudiados.

#### **4.3.2. Alcance del Modelo.**

Con base los resultados obtenidos en las empresas que han aplicado conceptos como la mejora continua y calidad, así como en la experiencia generada por la implementación, se presentan a continuación los principales beneficios esperados del Modelo de Calidad, que definen su alcance:

- ? Incremento de la productividad.
- ? Incremento de la competitividad.
- ? Incremento de la calidad de vida de los empleados.
- ? Control sobre los procesos y no sobre resultados.
- ? Mejora en la calidad de vida de los empleados.
- ? Mejora continua en todos los aspectos para lograr la calidad total.
- ? Puede ser la base para obtener una certificación de calidad.

### **4.3.3. Limitaciones del Modelo.**

Las opiniones que se presentan, se crearon con base en las principales exigencias y requerimientos para la Gerencia del Hotel Valladolid, sobre la implementación del Modelo de Calidad y que representan sus limitaciones:

- ? Puede parecer demasiado idealista.
- ? Requiere de un cambio de mentalidad y de cultura.
- ? Requiere de la aplicación de tiempo y dinero.
- ? El compromiso de la Gerencia es indispensable.
- ? Se requiere de consistencia y constancia.
- ? Los resultados se miden en el mediano y largo plazo.

### **4.3.4. Conclusiones Generales.**

La cultura, como se menciona en la etapa de diseño, es un elemento importante del Modelo de Calidad, porque crea un marco conceptual mental sobre los implicados, de forma tal que los predispone a actuar con base en los valores que se desarrollan y practican a través de la conducta y las acciones. La cultura de calidad por otra parte, se crea en el largo plazo, pues requiere de educación constante y de la realización de actividades acordes con los valores y objetivos de calidad.

Una herramienta utilizada para desarrollar estos valores, fue el establecimiento de las de Sesiones de Grupos, las cuales tuvieron por finalidad mejorar las relaciones y establecer el impacto de la conducta personal y grupal en la situación de la empresa, así como el impacto en la satisfacción de los clientes. Otro medio, fue la creación del Manual de Calidad, el cual incluye los objetivos y criterios de actuación que orientan las actividades hacia la calidad y la satisfacción de los clientes.

Sin embargo, en relación con lo anterior, no puede decirse que en el Hotel Valladolid existe una cultura propia de calidad, pues para ello se requiere de un largo proceso de educación, superación de la resistencia al cambio y adecuación con las nuevas formas de trabajo, lo cual sólo se logra en el largo plazo y mediante el compromiso total de la Gerencia hacia los objetivos de calidad.

Respecto a la implementación, un aspecto que dificultó comprensión de los conceptos de calidad e imposibilitó el desarrollo de sistemas de control más estrictos, fue el nivel educativo de los trabajadores, los cuales cuentan en su mayoría con tan solo nivel primaria. Ésta situación originó miedo entre los trabajadores al enterarse de la necesidad de trabajar con conceptos matemáticos y términos “complicados”.

Sin embargo, durante el desarrollo de las Sesiones de Grupos y la difusión de los contenidos de los Manuales de Organización y de Procedimientos, dicho miedo fue disminuyendo y se tradujo en una mayor comprensión de conceptos como clientes internos y control de calidad. También se enteraron de los beneficios de utilizar métodos más objetivos de control de la eficiencia como medios para el otorgamiento de incentivos y recompensas.

Gracias al desarrollo de dichas sesiones y al mejoramiento de la comunicación y del ambiente laboral que éstas trajeron consigo, se logró disipar el miedo y las dudas de los empleados respecto de tales conceptos y formas de trabajo. Por lo que, puede decirse que el Modelo puede ser aplicado en empresas que cuenten con trabajadores de nivel educación primaria, siempre que existan medios de comunicación efectivos y educación constante.

Como un medio para garantizar la permanencia de la aplicación del Modelo, se desarrolló un Manual de Calidad el cual especifica las actividades y parámetros de actuación que la empresa deberá aplicar para alcanzar la satisfacción total de los clientes.

Este Manual fue desarrollado de manera personal en base a los requisitos y especificaciones, normatividad, criterios de actuación y procedimientos requeridos por la Norma **ISO 9000:2001**. Por lo tanto, tal documento puede servir de base a la empresa para refrendar su compromiso con la calidad e iniciar una certificación ante tal organismo como un medio para elevar el valor del servicio percibido por el cliente. Tal documento al ser muy extenso no pudo incluirse como un anexo de esta tesis, sin embargo, para mayores referencias, se puede consultar tal documento en la Administración del Hotel Valladolid o bien en la Biblioteca de la Universidad Tecnológica de la Mixteca, en donde se entregará un disco compacto, que contendrá además la información siguiente:

**1. Contenido del Manual de Calidad (Formato PDF):**

- ? Manual de Calidad.
- ? Manual de Procedimientos Tomo 1.
- ? Manual de Procedimientos Tomo 2.
- ? Manual de Organización.
- ? Manual de Bienvenida.
- ? Programa de Capacitación y Curso de Estadística.
- ? Manual de Gestión de Documentos y Registros.

**2. Otros documentos elaborados de manera personal para el Hotel Valladolid:**

- ? Manual de Actividades para el Área de Lavandería.
- ? Manual de Actividades para Recamareras.
- ? Informe de la Situación Interna de la Empresa. (Presentado a la Administración del Hotel Valladolid una vez concluida la etapa de diagnóstico).
- ? Informe de Satisfacción de Clientes. (Presentado a la Administración y Gerencia del Hotel Valladolid una vez analizados los resultados obtenidos de la satisfacción de clientes).
- ? Carta de Servicios del Hotel Valladolid.
- ? Folleto del Hotel Valladolid.

**3. Resultados obtenidos de las investigaciones realizadas (Formato xls):**

- ? Satisfacción de Clientes del Hotel Valladolid (Etapa de Diagnóstico y Evaluación).
  - a. Satisfacción de los Clientes del Hotel.
  - b. Satisfacción de los Clientes del Restaurante.
  
- ? Resultados Obtenidos de la Evaluación de la Situación Interna de la Empresa (Etapa de Diagnóstico y Evaluación).
  - a. Evaluación a Nivel Estratégico.
  - b. Evaluación a Nivel Operativo.



? Resultados Obtenidos de las Pruebas de Habilidades Aplicadas.

- a. Evaluación de Recepcionistas.
- b. Evaluación de Recamareras.
- c. Evaluación de Lavanderas.
- d. Evaluación de Meseros.
- e. Evaluación de Cajeros.
- f. Evaluación de Cocineras.

? Resultados Obtenidos de la Investigación de Competencia. (Realizada en el desarrollo del Protocolo de Investigación).

- ? Evaluación de Servicios de Hoteles de Huajuapán de León.
  - a. Sistemas Administrativos.
  - b. Servicios Proporcionados.
  - c. Sistemas de Calidad.

#### ***4. Formatos de Cuestionarios y Pruebas aplicadas.***

1. Cuestionario piloto de evaluación de la Satisfacción de Clientes de Hotel.
2. Cuestionario de evaluación de la Satisfacción de Clientes de Hotel.
3. Cuestionario piloto de evaluación de la Satisfacción de Clientes de Restaurante.
4. Cuestionario de Diagnóstico Nivel Estratégico.
5. Cuestionario de Diagnóstico Nivel Operativo.
6. Encuesta de Valores Nivel Operativo.
7. Encuesta de Satisfacción Nivel Operativo.

Los documentos y la información aquí mencionada conforman la sección de anexos del presente trabajo de tesis y se presentará en archivos de lectura con formatos comunes (pdf, xls y doc). Todos los documentos y la información mencionados, fueron elaborados y desarrollados para el Hotel Valladolid como parte de la implementación del Modelo, como validación de las Hipótesis de Investigación y como parte de la comprobación de la efectividad del modelo para incrementar la satisfacción de los clientes.

Como conclusión final, puede decirse que el objetivo de desarrollar un Modelo de Calidad basado en la mejora continua para incrementar la satisfacción de los clientes, se logró gracias a la aplicación de valiosas herramientas de Desarrollo Organizacional, de Planeación, de Administración y de Estadística, entre otras. Pero sobre todo, se logró gracias al compromiso expreso por parte del Administrador y del Gerente con la implementación del Modelo y, de manera posterior gracias al desarrollo de las Sesiones de Grupo, pudo involucrarse a todos los trabajadores de la empresa con esta nueva forma de organización y de actuación.

Como parte de éste compromiso de la Gerencia para con el Modelo de Calidad, se llevaron a cabo las siguientes sugerencias realizadas de manera personal para incrementar la satisfacción de los Clientes del Hotel Valladolid, durante el transcurso de esta investigación:

1. Se elaboró un Manual de Organización que incluye la información requerida y se realizó una reunión laboral para presentar el manual, se entregó una copia a los trabajadores.

2. Se elaboró un Manual de Procedimientos con la información requerida y se llevaron a cabo tres reuniones de trabajo con todo el personal para presentar el manual, detallar la secuencia de los procedimientos y analizarlos.

3. Se elaboró un Manual de Bienvenida que incluye la información requerida y se imprimieron copias para cada uno de los empleados. La administración decidió adoptar la medida de entregar una copia del manual a cada empleado nuevo.

4. Se diseñaron prototipos de control de asistencias, listas de verificación para recamareras y lavanderas, se diseñó un prototipo de formato para quejas de los empleados, uno para quejas de los clientes, listas de inventarios y de compras, controles de productos de venta y de ingresos. Se realizó una prueba piloto para cada uno de los formatos y se aplicaron una vez que se incluyeron en el manual de procedimientos.

5. Se diseñó una propuesta de un programa de capacitación y entrenamiento en base a una serie de pruebas de desempeño, dicho plan se presenta en capítulo tres.

6. Se desarrollaron tres sesiones de grupos, abarcando a todos los empleados de la empresa.

7. Entre otras, se implementaron las siguientes normas o reglas:

- ? La utilización de rótulos en las áreas de lavandería, calderas sobre medidas para evitar las caídas.
- ? Implementación de procedimientos en las áreas en donde se utiliza maquinaria operada por gas, con la finalidad de minimizar los riesgos de accidentes.
- ? Utilización de químicos especiales para la desinfección de ropa de cama que ha tenido contacto con fluidos con riesgo de contaminación.

8. Se implementó un sistema de reconocimientos, que implica colocar un cuadro de distinción en el que se promueva a los empleados que hayan destacado en puntualidad.

9. Se implementó el uso de uniformes para el personal de servicio, con la finalidad de que el cliente logre una mejor identificación de éste. Se uniformaron los recepcionistas, las recamareras, los meseros y cajeros.

10. Se desarrollaron nuevos procedimientos de recepción que disminuyen el tiempo de registro de clientes, así mismo se diseñaron nuevos sistemas de control como:

- ? Control de recepción.
- ? Entrega de turno.
- ? Control de desperfectos.
- ? Listas de limpieza.

11. Se implementaron sistemas de control de limpieza e higiene que aseguraron la pulcritud tanto de las habitaciones como de las áreas generales de servicio. Así mismo, se implementaron medidas de mantenimiento de las habitaciones y baños, como verificación diaria de habitaciones las cuales incluyeron supervisión de limpieza de cortinas, sábanas, y cristales.

12. Se establecieron procedimientos de lavandería que aseguraron la calidad de las actividades de lavado, planchado y almacenamiento de la ropa. Lo anterior con la finalidad de garantizar la limpieza de la ropa de cama.

13. Se implementaron medidas de revisión de la maquinaria de lavandería, con la finalidad de procurar un buen funcionamiento y disminuir costos por mantenimiento de la maquinaria.

14. Se implementaron sistemas de seguimiento de fallos, por medio de la utilización de formatos de control y reportes. Estos formatos a su vez, aseguraron que se originara un reporte con información suficiente para la detección del problema.

15. Se incrementaron las medidas de supervisión en áreas generales, como parte de las actividades diarias del encargado de mantenimiento, que incluyeron aspectos de revisión como mantenimiento de fachadas, revisión del estado de las bombas de agua, calderas, filtros de agua, y tuberías exteriores.

16. Contratos con empresas de mantenimiento de calderas, con la finalidad de mantener en óptimas condiciones tanto la maquinaria como la tubería, y evitar así problemas futuros relacionados con fallos de calderas y problemas derivados.

17. Se instaló una bomba recicladora de agua para disminuir el tiempo de espera que los clientes asignaban a la salida de agua caliente.

18. Se realizó un contrato con una empresa de mantenimiento eléctrico con la finalidad de disminuir el riesgo de fugas eléctricas así como fallos en las instalaciones y descomposturas de la maquinaria eléctrica.

19. Se realizó un contrato con una empresa de mantenimiento de extintores, con la finalidad de mantener equipo adecuado para combatir incendios y disminuir la probabilidad de desastres.

20. Se realizó un contrato con una empresa de limpieza y fumigación, dicha empresa implementa actualmente un programa de fumigación que abarca toda la infraestructura con diferentes productos que evitan la propagación de insectos y animales.

21. Se llevó a cabo la participación de algunos trabajadores de la empresa en un curso de capacitación a nivel municipal sobre protección civil, el cual incluye capacitación en rescate y auxilio de personas, medidas de prevención de accidentes, uso correcto de extintores, apagado de incendios provocados por materiales secos, por líquidos inflamables y tanques de gas.

22. Se desarrollaron y establecieron formatos de control sobre el manejo de productos de Restaurante, tales como control de cervezas. Se establecieron también controles sobre los ingresos, que incluyen controles de comandas, de cobros y de dinero en caja. Así mismo, se establecieron procedimientos para realizar inventarios de materiales, los cuales disminuyen el riesgo de pérdidas.

23. Se implementó un sistema de control a través de formatos en el Restaurante, como una medida temporal entre la contratación del nuevo encargado de Restaurante.

24. Se establecieron normas de limpieza de Restaurante, que incluyen áreas de servicio. Estas medidas aseguran que el área de Restaurante, se encuentre barrida y trapeada, limpios los muebles y cristales así como el mobiliario.

25. Se implementó la norma de verificar la limpieza de los trastes a través de los meseros y cajeros, como una medida para evitar proporcionar a los clientes trastes sucios.

26. Se implementó un procedimiento que especifica la forma de lavado de trastes, que disminuye la posibilidad de dejar trastes sucios.

27. Se establecieron normas para la elaboración del menú semanal por parte de las cocineras. Estas medidas establecen que por lo menos uno de los alimentos del día sea en base a una receta tomada de un libro de cocina.

28. Se establecieron normas para la compra de materias primas de alta calidad que garanticen tanto el sabor, la consistencia y rendimiento de los productos comprados.

29. Se implementaron y desarrollaron sesiones de grupos en toda la organización como una medida para mejorar las relaciones y hacer conciencia entre los trabajadores respecto de su actitud y el impacto de ésta en la satisfacción de los clientes, en las relaciones de trabajo y en los resultados de la organización.

30. Se implementó un curso de estadística para la administración sobre la aplicación de métodos estadísticos para la recopilación e interpretación de datos.

## **6. Bibliografía.**





AMAI Massaki, Kaizen, Tercera Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, 2001.

ANASTASI A., Psychological testing, 5ª Edición, Ed. Mac Millan, New Cork, Estados Unidos, 1982.

BASSI Moguel Juan C., Un Enfoque de Sistemas: Administración por Calidad Total, Primera Edición, Editorial Trillas, México, 1996.

BEAUREGARD Michael R., The Basics of Mistake Proofing, Primera Edición, Editorial McDermott, Estados Unidos, 1999.

BLALOK H., Construcción de teorías en ciencias sociales: de las formulaciones verbales a las matemáticas, 2ª Edición, Ed. Trillas, México, 1980.

BOHRNSTEDT G., Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes: Medición de Actitudes, 1ª Edición, Ed. Trillas, México, 1976.

BROWN Andrew, Gestión de la Atención al Cliente, Segunda Edición, Editorial Trillas, México, 2001.

BUSH Grace, Mathematics and Statistics, Segunda Edición, Ed. Mountain, Canadá, 1980.

CANTÚ Delgado H., Desarrollo de la Cultura de Calidad, Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1997.

CONSEJO Nacional de Población y Vivienda, La población de los Municipios en México, 1ª Edición, Ed. UNO Servicios Gráficos de México, México, 1999.

CRUZ José, ISO 9000, Segunda Edición, Editorial Orión, México, 1996.

DE LA PARRA Paz Eric, Calidad en el Servicio; un programa generador de empresas de competitividad mundial, Primera Edición, Editorial Grupo ISEF, México, 1997.

DEMING W. Edwards, Out Of The Crisis, Séptima Edición, Editorial Sn. Francisco, Estados Unidos, 2000.

DENTON Keith, Calidad en el Servicio a los Clientes, Editorial Díaz de Santos, Madrid, España, 1992.

FEIGENBAUM Armand, Control Total de Calidad, Segunda Edición, Editorial LIMUSA, México, 2001.

FISHER Laura, Introducción a la Investigación de Mercados, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1996.

GARY Mitchell, Manual del Capacitador, Primera Edición, Editorial Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V., México, 1995.

GINEBRA Joan, Dirección por Servicio: La "Otra" Calidad, la "Única" Reingeniería, Primera Edición, Editorial LIMUSA, México, 1995.

GUASPARI John, Porqué Calidad, Primera Edición, Editorial Alta Vista, México, 1997.

GUTIERREZ Mario, Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de calidad, Primera Edición, Editorial LIMUSA Noriega Editores y Centro de Calidad ITESM, México, 1999.

HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1991.

HONGO T., Management by Objectives: a Japanese experience, 1ª Edición, Ed. APO, Estados Unidos, 1979.

INEGI, Censo económico 1989, Estadísticas Económicas Agregadas, México, 1990.

ISHIKAWA Kaoru, Qué es el control de la calidad total, Cuarta Edición, Editorial ISEF, México, 1999.

ISO 9000, Guide Selection and Use of Standards for Quality Assurements, Editorial ISO, Ginebra, Suiza, 2000.

JABLIN F., Formal structural characteristics of organizations and superiorsubordinate communication: Human Research, 1ª Edición, Ed. Academic Press, Estados Unidos, 1993.

JOHNSON L., Quality assurance program evaluation, 3ª Edición, Ed. Stonkton Trade Press, Santa Fe Springs, Estados Unidos, 1999.

JONES Charles M, GTE´s Strategic Tracking System, 4ª Edición, Ed. Planning Review, México, 1986.

JOROVITS Jackes, La Calidad del Servicio, Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1999.

JURAN J. M., Quality Control Hand Book, Octava Edición, Editorial Column, Estados Unidos, 1999.

JURAN J. M. y Gryna Frank M., Análisis of Quality, Quinta Edición, Editorial Column, Estados Unidos, 2000.

KERLINGER F. y Pedhazur E. J., Multiple regresion in behavioral research, 5ª Edición, Ed. Holt, Estados Unidos, 1979.

KING Carol A, A framework for a service quality assurance system, 1ª Edición, Ed. Quality progress, Estados Unidos, 1987.

KOZAK R. J., y G. Krafcisin, Safety Management and ISO 9000/QS-9000: A Guide to Alignment and Integration, 4ª Edición, Ed. Quality Resources, Nueva York, Estados Unidos, 1997.

MÜLLER de la Lama Enrique, Cultura de Calidad de Servicio, Primera Edición, Editorial Trillas, México, 2001.

- MÜNCH Galindo Lourdes, Más allá de la excelencia y de la calidad total, Primera Edición, Editorial Trillas, México, 2000.
- NACIONAL FINANCIERA / ITESM, Mejoramiento Continuo para la Competitividad, Serie Administración de la calidad, Segunda Edición, Editorial NAFINSA, México, 1995.
- RAMOS Samuel, El perfil del hombre y la cultura de México, Primera Edición, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1982.
- RICO Rubén Roberto, Total Customer Satisfaction, Primera Edición, Editorial LIMUSA, México, 1997.
- PALLAN Figueroa Carlos, Evaluación de la calidad, Cuarta Edición, Editorial Mc. Müller, Panamá, Venezuela, 2000.
- PALOM Rico Santiago, ISO 9000 y la base documental, Primera Edición, Editorial Granica, España, 1997.
- PAZ Octavio, El laberinto de la soledad, Primera Edición, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1989.
- PHILLIP Crosby, Quality is Free, Tercera Edición, Editorial Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1996.
- PIGUERON George Heck, La empresa de clase mundial, Primera Edición, Editorial Grupo Iberoamérica S.A. de C.V., México 1994.
- REZA Trocino Jesús Carlos, Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones, Primera Edición, Editorial Panorama, México 1998.
- WEBB E., Campbell D., y Schwartz, Unobtrusive measures: nonreactive research in multiple research, 6ª Edición, Ed. Mc Nally Collage, Estados Unidos, 1996.



## **7. Anexos.**



Relación de tablas de la sección de anexos:

- Tabla 1.** Relación de Cuadros, Esquemas, Diagramas, Matrices, Tablas y Figuras.
- Tabla 2.** Relación de Gráficas.
- Tabla 3.** Cronograma de la Implementación del Modelo de Calidad en el Hotel Valladolid.
- Tabla 4.** Relación de Documentos Elaborados para la implementación del Modelo de Calidad en el Hotel Valladolid.
- Tabla 5.** Relación de Registros Implementados en el Hotel Valladolid para la Implementación del Modelo de Calidad.
- Tabla 6.** Relación de Procedimientos desarrollados para el Hotel Valladolid para la Implementación del Modelo de Calidad.
- Tabla 7.** Índice Temático del Manual de Calidad.
- Tabla 8.** Organigrama del Hotel Valladolid.
- Tabla 9.** Exterior del Formato de Cuestionario de Evaluación de la Satisfacción de los Clientes.
- Tabla 9.** Interior del Formato de Cuestionario de Evaluación de la Satisfacción de los Clientes.
- Tabla 10.** Calendario de Actividades del Programa de Capacitación.
- Tabla 11.** Resultados de la Investigación de Competencia Presentada en el Protocolo de Investigación.

## **Tabla 1.**

### **Relación de Cuadros, Esquemas, Diagramas, Matrices, Tablas y Figuras.**

#### **Relación de Cuadros**

1. Población, producto nacional bruto y per cápita, 2002.
2. Promedios de la Eficiencia de los procesos de recepción.
3. Promedios de la Eficiencia de los procesos las recamareras.
4. Promedios de la Eficiencia de los procesos de lavandería.
5. Promedios de la Eficiencia de los procesos de cocina.
6. Promedios de la Eficiencia de los procesos de meseros.
7. Promedios de la Eficiencia de los procesos de cajeros.

#### **Relación de Esquemas**

1. Concepto tradicional de calidad.
2. Concepto moderno de calidad.
3. Ciclo PDCA.
4. Espiral de mejora continua.
5. Actividades del mejoramiento continuo.
6. Esquema de un proceso.
7. Efectos del mejoramiento en el proceso.
8. Comparación de las fases del ciclo de mejora continua y el proceso administrativo.
9. Relación del ciclo de mejora continua con las funciones de una administración de calidad.
10. Elementos que integran una cultura de calidad.

#### **Relación de Diagramas.**

1. Modelo de calidad en el servicio.
2. Impacto esperado del Modelo de calidad en la satisfacción de los clientes.
3. Elementos de control del Modelo de calidad.

#### **Relación de Matrices.**

1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para la Organización.
2. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para el Hotel.
3. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para el Restaurante.

#### **Relación de Tablas**

1. Datos personales obtenidos de los clientes del Hotel.
2. Datos personales obtenidos de los clientes del Restaurante.
3. Porcentajes obtenidos en la evaluación de la satisfacción de los clientes.
4. Interpretación de los valores.
5. Ahorro mensual por incremento de la eficiencia en tiempo.
6. Ahorro mensual por incremento de la eficiencia en actividades diversas.
7. Procedimientos de Gestión de la Calidad.
8. Porcentajes obtenidos de la satisfacción de los clientes del Hotel.
9. Porcentajes obtenidos de la satisfacción de los clientes del Restaurante.
10. Análisis estadístico de la satisfacción de los clientes del Hotel.
11. Análisis estadístico de la satisfacción de los clientes del Restaurante.
12. Puntuación Z e Intervalo de confianza de la satisfacción de los clientes del Hotel y Restaurante.

#### **Relación de Figuras.**

1. Estructura Documental del Sistema de Aseguramiento de Calidad.



**Tabla 2.**  
Relación de Gráficas.

<b>Relación de Gráficas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amabilidad en recepción.</li> <li>2. Rapidez del servicio.</li> <li>3. Cortesía en recepción.</li> <li>4. Servicio al cliente.</li> <li>5. Número de procedimientos.</li> <li>6. Eficiencia de los procedimientos.</li> <li>7. Duración de los procedimientos.</li> <li>8. Amabilidad de las camareras.</li> <li>9. Confianza en el personal de limpieza.</li> <li>10. Rapidez del servicio de limpieza.</li> <li>11. Eficiencia del servicio de limpieza.</li> <li>12. Eficiencia del lavado de ropa.</li> <li>13. Confianza en la limpieza de la ropa.</li> <li>14. Eficiencia del planchado de ropa.</li> <li>15. Condición de las instalaciones.</li> <li>16. Adecuación de las instalaciones.</li> <li>17. Comodidad de las instalaciones.</li> <li>18. Expectativas de las condiciones.</li> <li>19. Suficiencia del mobiliario.</li> <li>20. Condiciones del mobiliario.</li> <li>21. Adecuación del mobiliario.</li> <li>22. Amabilidad de los meseros.</li> <li>23. Rapidez en el servicio de meseros.</li> <li>24. Suficiencia de meseros.</li> <li>25. Capacitación de los meseros.</li> <li>26. Amabilidad de los cajeros.</li> <li>27. Rapidez en el cobro.</li> <li>28. Eficiencia de los cajeros.</li> <li>29. Capacitación de los cajeros.</li> <li>30. Higiene de los alimentos.</li> <li>31. Condimentación de los alimentos.</li> <li>32. Salubridad de los alimentos 1.</li> <li>33. Salubridad de los alimentos 2.</li> <li>34. Rapidez del servicio en general.</li> <li>35. Evaluación del servicio en general.</li> <li>36. Posibilidad de mejorar el servicio.</li> <li>37. Calidad en el servicio general.</li> <li>38. Comodidad de las instalaciones.</li> <li>39. Condiciones de las instalaciones.</li> <li>40. Limpieza de las instalaciones.</li> <li>41. Condiciones del mobiliario.</li> <li>42. Especificaciones del puesto.</li> <li>43. Conocimiento de las funciones.</li> <li>44. Exclusividad de funciones.</li> <li>45. Duplicidad de funciones.</li> <li>46. Impacto en el desempeño por otras áreas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>47. Existencia de manual de inducción.</li> <li>48. Acceso a manual de inducción.</li> <li>49. Existencia de manual de organización.</li> <li>50. Conocimiento de objetivos.</li> <li>51. Existencia de manual de procedimientos.</li> <li>52. Existencia de procedimientos formales.</li> <li>53. Existencia de métodos de control adecuados.</li> <li>54. Posibilidad de cambios.</li> <li>55. Comunicación con el jefe inmediato.</li> <li>56. Porcentaje de sugerencias .</li> <li>57. Implementación de capacitaciones.</li> <li>58. Necesidad de capacitación.</li> <li>59. Uso de equipo.</li> <li>60. Proporción del equipo.</li> <li>61. Adecuación del equipo.</li> <li>62. Suficiencia del equipo.</li> <li>63. Adecuación de los materiales.</li> <li>64. Adecuación de las condiciones.</li> <li>65. Suficiencia de espacio.</li> <li>66. Seguridad en la empresa.</li> <li>67. Accidentes de trabajo.</li> <li>68. Identificación con la organización.</li> <li>69. Existencia de valores comunes.</li> <li>70. Ambiente de trabajo.</li> <li>71. Percepción de las mejoras del ambiente.</li> <li>72. Trabajo en equipo.</li> <li>73. Coordinación del trabajo en equipo.</li> <li>74. Influencia de personas en el grupo.</li> <li>75. Conflictos internos.</li> <li>76. Estado actual de los conflictos..</li> <li>77. Aplicación de incentivos.</li> <li>78. Percepción respecto de los incentivos.</li> <li>79. Evaluación del desempeño.</li> <li>80. Adecuación de los medios de evaluación.</li> <li>81. Comparativo del servicio de recepción.</li> <li>82. Comparativo del servicio de camareras.</li> <li>83. Comparativo del servicio de lavandería.</li> <li>84. Comparativo de la calificación de las instalaciones.</li> <li>85. Comparativo de la evaluación de los meseros.</li> <li>86. Comparativo de la evaluación de los cajeros.</li> <li>87. Comparativo de la calificación de la comida.</li> <li>88. Comparativo de la evaluación del servicio en general.</li> <li>89. Comparativo de las áreas y funciones de la organización.</li> <li>90. Comparativo del área de procedimientos.</li> <li>91. Comparativo de las áreas de comunicación y clima organizacional.</li> </ol>

**Tabla 3.**

Cronograma de la Implementación del Modelo de Calidad en el Hotel Valladolid.

<b>CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD</b>													
													<b>2003</b>
<b>Actividad</b>		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
A	Investigación de competencia.	■											
B	Cuestionario pilotos Satisfacción clientes.	■											
C	Recopilación de datos clientes Hotel.	■	■										
D	Entrevistas clientes Hotel.		■										
E	Cuestionario pilotos Satisfacción clientes Restaurante.			■									
F	Recopilación de datos clientes Restaurante.				■	■							
G	Entrevista Nivel Estratégico.							■					
H	Aplicación de Cuestionarios de Diagnóstico.								■				
I	Implementación del Manual de Organización.											■	
J	Implementación del Manual de Procedimientos.												■
K	Sesiones de Grupos												■
L	Curso básico de Estadística.												
M	Desarrollo de registros												
N	Implementación del Manual de Gestión de Documentos												
O	Desarrollo e Implementación del Manual de Calidad.												
													<b>2004</b>
<b>Actividad</b>		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
A	Investigación de competencia.												
B	Cuestionario pilotos Satisfacción clientes.												
C	Recopilación de datos clientes Hotel.												
D	Entrevistas clientes Hotel.												
E	Cuestionario pilotos Satisfacción clientes Restaurante.												
F	Recopilación de datos clientes Restaurante.												
G	Entrevista Nivel Estratégico.												
H	Aplicación de Cuestionarios de Diagnóstico.												
I	Implementación del Manual de Organización.												
J	Implementación del Manual de Procedimientos.												
K	Sesiones de Grupos												
L	Curso básico de Estadística.	■	■	■									
M	Desarrollo de registros			■	■	■							
N	Implementación del Manual de Gestión de Documentos							■					
O	Desarrollo e Implementación del Manual de Calidad.										■		

**Tabla 4.**

Relación de Documentos Elaborados para la implementación del Modelo de Calidad en el Hotel Valladolid.

<b>Documentos</b>	
<b>Título</b>	<b>Clave</b>
Manual de organización	HV/MO/02/001
Manual de procedimientos	HV/MP/02/002
Manual de bienvenida	HV/MB/02/003
Manual de calidad	HV/MC/A-02/004
Manual de gestión de documentos y registros	HV/MGDR/02/005
Plan de capacitación y entrenamiento	HV/PC/02/006
Plan de aplicación del curso básico de estadística	HV/CE/02/007
Reglamento interno	HV/RI/02/008
Control de horarios y días de descanso	HV/CH/02/009
Manual del usuario de lavadora y secadora automática	HV/MU/02/010
Manual Implementación y Gestión del Sistema de Calidad	HV/MIGSC/02/011

**Tabla 5.**

Relación de Registros Implementados en el Hotel Valladolid para la Implementación del Modelo de Calidad.

<b>REGISTROS</b>	
<b>Título</b>	<b>Clave</b>
<b>Contabilidad</b>	
Afil 1	A1/01/001
Afil 2	A2/01/002
Formato de aumentos y disminuciones al salario	FADS/01/003
Comprobante de pago de ISR	CPISR/01/004
Comprobante de declaración de IVA	CDIVA/01/005
Comprobante de declaración de ISPT	CDISPT/01/006
Comprobante de pago de ISP	CPISP/01/007
Formulario Múltiple de Contribuciones Estatales	FMCE/01/008
Cédula de Autodeterminación de Cuotas, Aportaciones y Amortizaciones	CACAA/01/009
Reporte de catálogo de INPC y recargos	RC/01/010
Formato de Declaración anual de ISR	FDAISR/01/011
Formato de declaración anual de ISPT	FDAISPT/01/012
Declaración anual de pago de S.S.	DAPSS/01/013
Conciliación bancaria	CB/01/014

**Tabla 5.**

Relación de Registros Implementados en el Hotel Valladolid para la Implementación del Modelo de Calidad.

<b>REGISTROS</b>	
<b>Título</b>	<b>Clave</b>
<b>Formatos de administración</b>	
Control de horarios y días de descanso	CHDD/02/001
Hoja de quejas internas	HQI/02/002
Hoja de asistencia diaria	HAD/02/003
Solicitud de préstamo	SP/02/004
Justificante de inasistencia	JI/02/005
Control de préstamos a personal	CPP/02/006
Concentrado semanal de días y horas	CSDH/02/007
Solicitud de préstamos de empleados	SPE/02/008
Relación de facturas	RF/02/009
Relación de ingresos y egresos del Restaurante	RIER/02/010
Relación de ingresos y egresos conjunto	RIEC/02/011
Relación de movimientos	RM/02/012
Solicitud de empleo	SE/02/013
Nómina	N/02/014
Encuesta de Valores	EV/02/015
Cuestionario de Diagnóstico Nivel Operativo	CDNO/02/016
Cuestionario de Diagnóstico Nivel Estratégico	CDNE/02/017
Cuestionario de Evaluación de Satisfacción de los clientes Hotel Mejorado	CESCM/02/018
Cuestionario de Evaluación de Satisfacción de los clientes Hotel	CESCH/02/019
Cuestionario de Evaluación de Satisfacción de los clientes Restaurante	CESCR/02/020
Cursograma analítico de Procedimientos	CAP/02/021
Informe de satisfacción de clientes	ISC/02/022
Informe de la situación interna de la empresa	ISI/02/023
Carta de Servicios	CS/02/024
Folleto publicidad	FP/02/025
Formato de quejas de clientes	FQC/02/026
Acciones correctivas	AC/02/027
Información de proveedores	IP/02/028
Informe de Auditoría	IA/02/029
Propuesta de capacitación	PC/02/030
No conformidad	NC/02/031
Formato de análisis de puestos	FAP/02/033
Formato de descripción de procedimientos	FDP/02/034
Formato de diagrama de procedimientos	FDPR/02/035
Formato de ficha descriptiva de capacitación	FFDC/02/036
Formato de control de horarios y días de descanso	FCHDD/02/037
Formato hoja de manual de calidad	FHMC/02/038
Formato hoja de la hoja de manual de organización	FHMO/02/039
Formato hoja de la hoja de manual de procedimientos	FHMP/02/040
Formato hoja de manual de gestión de documentos y registros	FHMGDR/02/041
Formato de programa de capacitación	FPC/02/042
Registro de Revisiones al Sistema de Calidad.	RRSC/02/043
Lista de prioridades	LP/02/045
Prueba de habilidades 1	PH1/02/046
Prueba de habilidades 2	PH2/02/047
Prueba de habilidades 3	PH3/02/048
Prueba de habilidades 4	PH4/02/049
Prueba de habilidades 5	PH5/02/050
Prueba de habilidades 6	PH6/02/060

**Tabla 5.**

Relación de Registros Implementados en el Hotel Valladolid para la Implementación del Modelo de Calidad.

<b>REGISTROS</b>	
<b>Título</b>	<b>Clave</b>
<b>Formatos de Recepción.</b>	
Control de desperfectos	CD/b/001
Lista de servicios entregados	LSE/b/002
Lista de conferencias telefónicas	LCT/b/003
Recibo	R/b/004
Control de recepción	CR/b/005
Registro de clientes	RC/b/006
Libro de registro	LR/b/007
Facturas Hotel	FH/b/008
Tarjeta de toallas	TT/b/009
<b>Formatos para Recamareras.</b>	
Lista de limpieza de cuartos	LLC/e/001
Lista de verificación de limpieza	LVL/e/002
Bitácora de actividades	BA/e/003
<b>Formatos de Lavandería.</b>	
Lista de ropa de cama entregada	LRCE/d/001
Lista de ropa de cama sucia recibida	LRRCR/d/002
Pedidos de lavado y planchado	PLP/d/003
Recibo de lavado y planchado	RLP/d/004
Bitácora de actividades	BA/d/005
<b>Formatos para Cajeros.</b>	
Recibo de dinero	RD/h/001
Control de notas	CN/h/002
Control de cervezas	CC/h/003
Pedidos de alimentos a la habitación	PAH/h/004
Sugerencias para la cocina	SC/h/005
Ticket de caja	TC/h/006
<b>Formatos para Meseros.</b>	
Control de notas recibidas	CNR/g/001
Comandas	C/g/002
Carta de alimentos	CA/g/003
<b>Formatos de Cocina.</b>	
Control de pedido semanal	CPS/f/001
Inventario mensual de trastes de cocina	IMTC/f/002
Menú Semanal	MS/f/003

**Tabla 6.**

Relación de Procedimientos Desarrollados para el Hotel Valladolid para la Implementación del Modelo de Calidad.

No.	Título	Clave
1	Registro de hora de entrada y salida.	G/RES/01
2	Solicitud de préstamos.	G/SPr/02
3	Justificación de inasistencias.	G/JIn/03
4	Proporción de información	b/PIIn/01
5	Check In.	b/ChI/02
6	Check Out.	b/ChO/03
7	Marcado de llamadas telefónicas.	b/LIT/04
8	Entrega de turno.	b/EnT/05
9	Recibo de turno de recepción.	b/RTR/06
10	Notificación de desperfectos.	b/NDe/07
11	Llenado de facturas.	b/LFa/08
12	Elaboración de la lista de limpieza.	b/ELL/09
13	Entrega de cuentas al administrador.	b/ECA/10
14	Reservación de habitaciones.	b/RHa/11
15	Encendido de luces generales del Hotel.	b/ELG/12
16	Apagado de luces generales del Hotel.	b/ALG/13
17	Encendido de la caldera.	b/ECa/14
18	Apagado de la caldera.	b/ACa/15
19	Atención de quejas y/o sugerencias.	b/AQS/16
20	Registro de habitaciones ocupadas.	b/RHO/17
21	Registro de llamadas telefónicas.	b/RLT/18
22	Elaboración de la relación de ingresos y gastos.	b/RIG/19
23	Asistencia para Check In.	AA/ACI/01
24	Asistencia para Check Out.	AA/ACO/02
25	Revisión y entrega de ropa de cama.	e/RER/01
26	Reparto de habitaciones para limpieza.	e/RHL/02
27	Aseo de habitaciones.	e/AHa/03
28	Tendido de camas.	e/TCa/04
29	Limpieza de baños.	e/LBa/05
30	Revisión de habitaciones.	e/RHa/06
31	Recepción de ropa de cama sucia.	d/RRS/01
32	Entrega de ropa de cama limpia.	d/ERL/02
33	Lavado de ropa de cama en lavadora automática.	d/LRL/03
34	Lavado a mano de ropa de cama.	d/LMR/04
35	Secado de ropa de cama.	d/SRC/05
36	Planchado de ropa de cama.	d/PRC/06
37	Procedimiento de solicitud de lavado y planchado.	d/SLP/07
38	Revisión de cortinas y/o colchas.	d/RCC/08
39	Procedimiento de solicitud de ropa de cama.	d/SRo/09
40	Entrega de de ropa de cama.	d/ERC/10
41	Registro de ropa en libro.	d/RRL/11
42	Toma de un pedido de alimentos.	g/TPA/01
43	Servido de alimentos.	g/SeA/02
44	Cobro de comandas.	g/CoC/03
45	Toma de un pedido de alimentos en habitación.	g/PAH/04

**Tabla 6.**

Relación de Procedimientos Desarrollados para el Hotel Valladolid para la Implementación del Modelo de Calidad.

No.	Título	Clave
46	Aseo del Restaurante.	g/ARe/05
47	Elaboración de una comanda.	g/EC0/06
48	Recepción del turno de cajero.	h/RTC/01
49	Cobro de comandas.	h/CC0/02
50	Elaboración de una factura de Restaurante.	h/EFa/03
51	Conteo de cervezas.	h/CCe/04
52	Elaboración de la hoja de cuenta.	h/EHC/05
53	Entrega de turno.	h/ETu/06
54	Entrega de cuentas al administrador.	h/ECA/07
55	Procesado de alimentos en una licuadora tipo industrial.	f-001/PAL/01
56	Encendido y apagado de una estufa industrial.	f-001/EAE/02
57	Preparación de órdenes de alimentos.	f-001/POA/03
58	Limpieza del congelador.	f-001/LCo/04
59	Elaboración del menú semanal.	f-001/EMS/05
60	Elaboración de la lista de pedido.	f-001/ELP/06
61	Limpieza del refrigerador.	f-001/LRe/07
62	Lavado de trastes.	BB/LTr/08
63	Seguimiento de un reporte de desperfecto.	a/SRD/01
64	Arranque de la bomba de agua.	a/ABA/02
65	Revisión y llenado de un extintor.	a/REI/03
66	Procedimiento general de arreglo de desperfectos.	a/ArD/04
67	Contratación de empleados.	02/CEm/01
68	Elaboración del concentrado de horas.	02/ECH/02
69	Elaboración de la nómina.	02/ENo/03
70	Pago a empleados.	02/PEm/04
71	Revisión de cuentas del Hotel.	02/RCH/05
72	Revisión de cuentas del Restaurante.	02/RCR/06
73	Elaboración de la relación de facturas.	02/ERF/07
74	Elaboración de la relación de ingresos y egresos de Restaurante	02/RIE/08
75	Elaboración de la relación de ingresos y egresos conjunto.	02/IEC/09
76	Elaboración la relación movimientos.	02/ERM/10
77	Entrega de ropa de cama a lavanderas.	02/EnR/11
78	Revisión y almacenamiento de ropa de cama.	02/ARC/12
79	Recepción de documentos.	01/RDo/01
80	Revisión de pólizas.	01/RPo/02
81	Elaboración de una conciliación bancaria.	01/ECB/03
82	Alta en nómina de un trabajador.	01/ANT/04
83	Aviso de modificación de altas y bajas al salario.	01/AMo/05
84	Baja en nómina de un trabajador.	01/BNT/06
85	Declaración del ISR.	01/ISR/07
86	Declaración de ISPT	01/ISP/08
87	Declaración del IVA.	01/IVA/09
88	Determinación y pago del ISP.	01/DPI/10
89	Pago del Seguro Social.	01/PSS/11
90	Pago del INFONAVITT.	01/PIN/12

**Tabla 6.**

Relación de Procedimientos Desarrollados para el Hotel Valladolid para la Implementación del Modelo de Calidad.

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Clave</b>
91	Declaración anual de ISR.	01/DAI/13
92	Pago anual de ISPT.	01/PIS/14
93	Declaración anual de pago de seguro social.	01/DSS/15
94	Control de documentos en la organización.	02/CDO/001.
95	Control de los registros de calidad.	02/CRC/002
96	Determinación de la muestra Hotel	02/DMH/003
97	Investigación de satisfacción Hotel	02/ISH/004
98	Determinación de la muestra de Restaurante	02/DMR/005
99	Investigación de satisfacción Restaurante	02/ISR/006
100	Revisión de requisitos Hotel	02/RRH/007
101	Revisión de requisitos Restaurante	02/RRR/008
102	Procedimiento de compras	02/PC/009
103	Selección de proveedores.	02/SP/010
104	Auditoría de Hotel	02/AH/011
105	Auditoría de Restaurante	02/AR/012
106	Procedimiento General de aplicación de cuestionarios	02/PGAC/013
107	Procedimiento general de aplicación de pruebas	02/PGAP/014



## Tabla 7.

### Índice Temático del Manual de Calidad.

<b>1. Introducción.</b>
1.1. Objeto alcance y gestión del manual de calidad.
1.2. Presentación de la empresa.
<b>2. Normas para consulta.</b>
<b>3. Términos y definiciones.</b>
<b>4. Gestión de la calidad.</b>
4.1. Requisitos generales.
4.2. Requisitos de la documentación.
4.2.1. Generalidades.
4.2.2. Manual de calidad.
4.2.3. Control de los documentos.
4.2.4. Control de los registros.
4.3. Procedimientos de Calidad.
<b>5. Responsabilidades de la dirección.</b>
5.1. Compromiso de la dirección.
5.2. Enfoque al cliente.
5.3. Política de calidad.
5.4. Planificación.
5.4.1. Objetivos de calidad.
5.4.2. Planificación del sistema de gestión de calidad.
5.5. Responsabilidad Autoridad y comunicación.
5.5.1. Responsabilidad y comunicación.
5.5.2. Representante de la dirección.
5.5.3. Comunicación interna.
5.6. Revisión por la Gerencia.
5.6.1. Generalidades.
5.6.2. Información para la revisión.
5.6.3. Resultados de la revisión.
<b>6. Gestión de los recursos.</b>
6.1. Provisión de los recursos.
6.2. Recursos humanos.
6.2.1. Generalidades.
6.2.2. Competencia, toma de conciencia y formación.
6.2.3. Capacitación y desarrollo.
6.3. Infraestructura.
6.4. Ambiente de trabajo.
<b>7. Generación y prestación del servicio.</b>
7.1. Planificación del servicio.
7.2. Procesos relacionados con el cliente.
7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.
7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados al servicio.
7.2.3. Comunicación con el cliente.
7.3. Compras.
7.3.1. Control de mercancías, productos y servicios comprados.
7.3.1.1. Proceso de compras.
7.3.1.2. Información de las compras.
7.3.1.3. Verificación de los productos comprados.
7.3.2. Evaluación de proveedores o adquisiciones.
7.3.2.1. Proceso de evaluación de los proveedores.
7.3.2.2. Información de los proveedores.

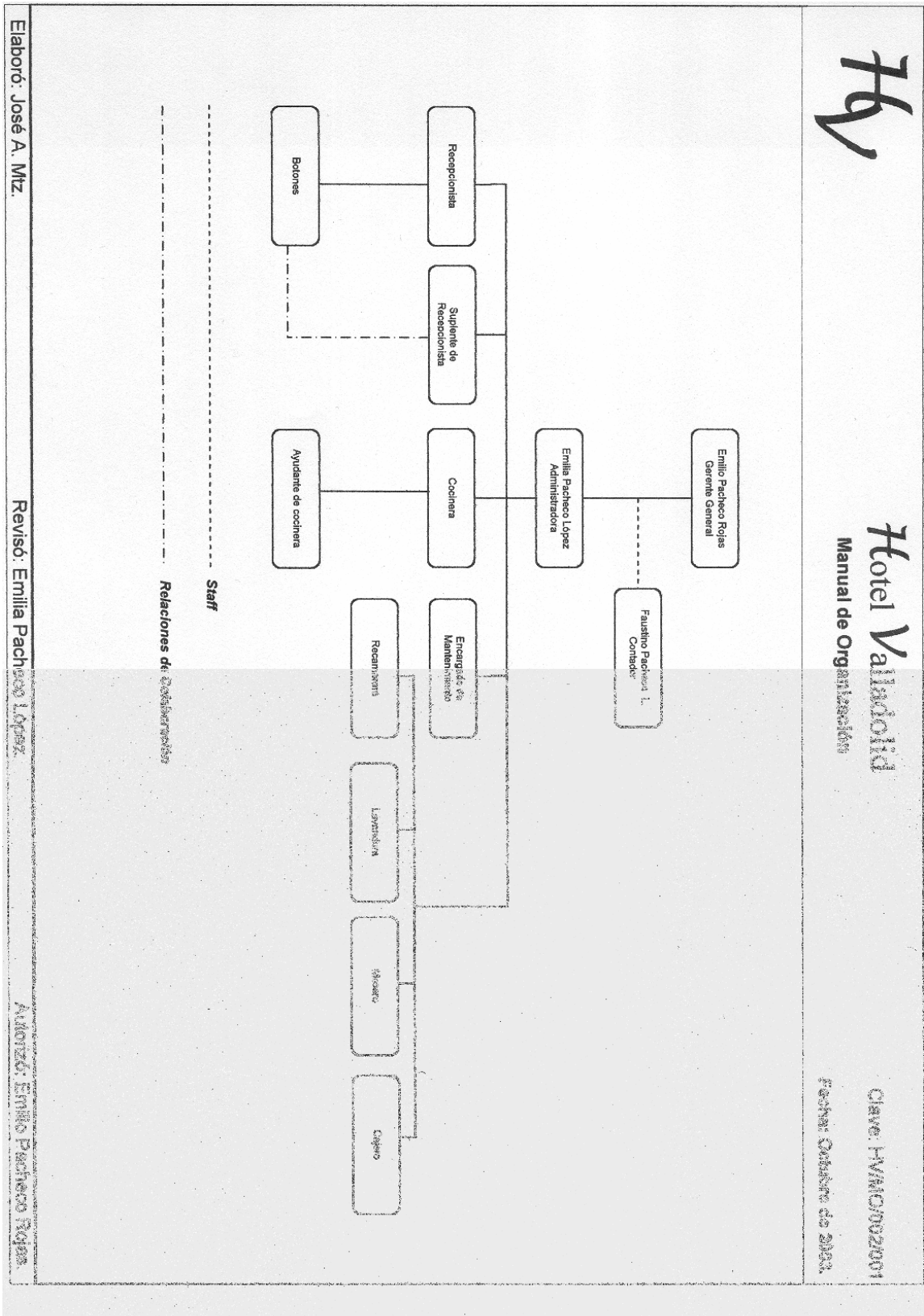
## Tabla 7.

### Índice Temático del Manual de Calidad.

<b>8. Medición análisis y mejora.</b>
8.1. Generalidades.
8.2. Seguimiento y medición.
8.2.1. Satisfacción del cliente.
8.2.2. Auditoría interna.
8.2.2.1. Propósito.
8.2.2.2. Campo de aplicación.
8.2.2.3. Responsabilidad.
8.2.2.4. Desarrollo.
8.2.2.4.1. Áreas a auditar.
8.2.2.4.2. Informe de resultados.
8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos.
8.2.3.1. Inspección y pruebas.
8.2.3.1.1. Propósito.
8.2.3.1.2. Campo de aplicación.
8.2.3.1.3. Responsabilidad.
8.2.3.1.4. Desarrollo.
8.2.3.2. Estado de inspección y pruebas.
8.2.3.2.1. Responsabilidad.
8.3. Control del producto no conforme.
8.3.1. Seguimiento y medición del servicio no conforme
8.3.1.1. Propósito.
8.3.1.2. Responsabilidad.
8.3.1.3. Desarrollo.
8.4. Análisis de información.
8.4.1. Propósito.
8.4.2. Responsabilidad.
8.4.3. Desarrollo.
8.4.3.1. Técnicas estadísticas.
8.5. Mejora
8.5.1. Mejora continua
8.5.2. Acción correctiva.
8.5.3. Acción preventiva.

**Tabla 8**

Organigrama del Hotel Valladolid contenido en el Manual de Organización.



**Hotel Valladolid**  
Manual de Organización

Clave: HV/MCO/02/2011  
Fecha: Octubre de 2008

Elaboró: José A. Mtz.

Revisó: Emilia Pacheco Lopez

Autorizó: Emilio Pacheco Rojas

**Tabla 9.**

**Exterior del Cuestionario de Evaluación de la Satisfacción de los Clientes**

Nos gustaría saber cual fue su experiencia en general durante su estancia, así como algún comentario adicional que quisiera hacernos. We would like to know overall experience with your stay, as well as any additional comment you would like to share with us.

Si desea poner el nombre de alguna persona que durante su estancia se haya esmerado en su servicio que merezca ser reconocida por favor anótelo aquí: If you would like to name any member of our staff that made anything special for you or exceeded your expectations during your stay, that deserves to be honored, please write in the space below:

Si desea anotar alguna experiencia desagradable o algo que a usted no le haya gustado por favor anótelo en las líneas siguientes:

Si desea escribir un correo a la gerencia, dígnoselo a: To contact the general manager's office:

**hyvalled@hvalled.com**  
Sr. Emilio Pedraza Rojas

Jiménez No. 12, Col. Centro, Huajuapán de León, Oaxaca, C.P. 69000

Teléfono: (953) 53 000 19  
Fax: (953) 53 2 01 62  
E mail: [hvalled@hvalled.com](mailto:hvalled@hvalled.com)

Huajuapán de León  
OAXACA

Reservaciones: (953) 53 000 19

**Hotel Valladolid**

**Tabla 9.**

Interior del cuestionario de Evaluación de la Satisfacción de los Clientes.

**OPINIONES Y COMENTARIOS NOS INTERESAN MUY MUCHO**

Estimado huésped,  
Gracias por habernos elegido durante su estancia, esperamos que haya tenido una grata y memorable experiencia con nosotros.  
Exceder las expectativas de nuestros huéspedes es nuestra principal preocupación y trabajamos día a día para mantener la excelencia y reconocimiento que se merecen.  
Su opinión es muy importante para nosotros, por ello agradeceríamos se tome unos minutos para evaluar la calidad de nuestros servicios, esperando que nuestro esfuerzo por mejorar nuestros estándares se refleje en su próxima estancia con nosotros, asegurándole que sea más placentera y memorable.  
A nombre de todos los empleados de el Hotel Valladolid, le agradecemos su preferencia y sus valiosos comentarios. Recuerde que lo esperamos de nuevo con los brazos abiertos en un futuro cercano.

**Cordialmente,**  
Dear guest  
Thank you for choosing us during your stay, we hope you have had a pleasant and memorable experience with us.  
Exceeding our guests' expectations is our biggest concern and we work day by day to maintain and elevate the recognition and excellence you deserve. Your opinion is very important for us, therefore we appreciate your valuable time to evaluate our services, hoping that our efforts to improve our standards will be reflected on your next stay with us, assuring it will be more pleasant and memorable.  
On behalf the staff of the Valladolid Hotel we thank you for your preference. We'll be glad to see you again in the near future.  
Cordially,  
El Gerente

**Nombre** \_\_\_\_\_  
Apellido \_\_\_\_\_  
**Dirección** \_\_\_\_\_  
Forme Address \_\_\_\_\_  
**Ciudad** \_\_\_\_\_  
City \_\_\_\_\_

**HABITACION**    **EXCELENTEBIEN**    **ACEPTABLE**    **MAL**    **MUY MAL**  

limpieza	Very Good	Good	Barely acceptable	Poor	Very Poor
Comodidad					
Atención del personal					
Comodidad					
Baño					
Promedio General					

**AREAS PUBLICAS**    **EXCELENTEBIEN**    **ACEPTABLE**    **MAL**    **MUY MAL**  

Recepción	Very Good	Good	Barely acceptable	Poor	Very Poor
Lobby					
Restaurante					
Estacionamiento					
Promedio General					

**SERVICIOS**    **EXCELENTEBIEN**    **ACEPTABLE**    **MAL**    **MUY MAL**  

Restaurante	Very Good	Good	Barely acceptable	Poor	Very Poor
Recepción					
Recamaras					
Lavanderia					
Promedio General					

**¿Volvería a hospedarse en un futuro en el Hotel, si visitara nuevamente este destino?**  
 Would you stay again at the Hotel if you visit this destination?  
 SI  NO

**¿Recomendaría este Hotel a alguno de sus familiares o amigos?**  
 Would you recommend the Hotel to any member of your family or friends?  
 SI  NO

Muchas gracias por su tiempo y por sus valiosas respuestas.  
 Thank for your time and for your valuable feedback.  
 En el Hotel Valladolid lo esperamos con los brazos abiertos!  
 At Valladolid Hotel, we remain with our arms open to welcome you!

**Teléfono** \_\_\_\_\_  
Phone Number \_\_\_\_\_  
**E-mail** \_\_\_\_\_  
E-mail \_\_\_\_\_  
**Num. de Hab.** \_\_\_\_\_  
Room number \_\_\_\_\_

**Tabla 10.**

**Calendario de Actividades del Programa de Capacitación.**

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES			
<b>HOTEL VALLADOLID</b>			
<b>NIVEL ESTRATÉGICO</b>			
Objetivo General: Proporcionar los conocimientos teóricos para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y procesos necesarios para introducir y desarrollar un programa de calidad en la empresa.			
Sesión	Fecha	Tema	Instructor
1	24 de noviembre	Fundamentos de calidad.	L.C.E. José Antonio Mtz.
2	25 de noviembre	Fundamentos de calidad.	-
3	26 de noviembre	Planificación de la calidad.	-
4	27 de noviembre	Evaluación de la calidad.	-
5	28 de noviembre	El factor humano y la calidad.	-
6	10. de diciembre	Herramientas de la calidad.	-
7	2 de diciembre	Herramientas de la calidad.	-
8	3 de diciembre	Herramientas de la calidad.	-
9	4 de diciembre	Dirección de calidad de servicio.	-
10	5 de diciembre	El cambio.	-
11	8 de diciembre	El cambio.	-
12	9 de diciembre	Repaso general, evaluación general y acuerdos.	-
<b>NIVEL OPERATIVO</b>			
Objetivo General: Proporcionar los aspectos técnicos y teóricos necesarios para mejorar la calidad en el servicio y la atención al cliente, así como para asegurar el entendimiento en todos los niveles del modelo de calidad.			
Sesión	Fecha	Tema	Instructor
13	23 de noviembre	Calidad de servicio y atención al cliente.	L.C.E. José Antonio Mtz.
14	30 de noviembre	Calidad de servicio y atención al cliente. Mejoramiento continuo.	-
15	7 de diciembre	Mejoramiento continuo.	-
16	14 de diciembre	Los procesos de trabajo. El cliente interno.	-
17	14 de diciembre	Repaso, evaluación general, experiencias.	-
<b>ADAPTACIONES</b>			
Objetivo General: Adaptar al personal en distintas áreas particulares de desempeño para incrementar la calidad en los procesos de trabajo y añadir valor agregado a cada uno de estos.			
Adaptamiento	Fecha	Tema	Instructor
18	24 de noviembre	Como elaborar un presupuesto de hospedaje y alimentación.	L.C.E. Emilia Pacheco L.
19	25 de noviembre	Elaboración de facturas y recibos.	L.C.E. Emilia Pacheco L.
20	26 de noviembre	Higienización y desinfección de sanitarios.	Tco. En Mto. Luis A. S.
21	27 de noviembre	Como arreglar correctamente una habitación.	Tco. En Mto. Luis A. S.
22	28 de noviembre	Manejo correcto de la lavadora y secadora industrial.	Tco. En Mto. Luis A. S.
23	29 de noviembre	Desinfección de ropa.	Ing. Roberto M.
24	1 de diciembre	Planchado de la ropa de cama.	Tco. En Mto. Luis A. S.
25	2 de diciembre	Uso correcto de la caja registradora.	L.C.E. Emilia Pacheco L.
26	3 de diciembre	Como poner la mesa correctamente.	Chef. Eugenio C. Espinoza
27	4 de diciembre	Como servir alimentos de forma apropiada.	Chef. Eugenio C. Espinoza
28	5 de diciembre	Como volver y servir los alimentos.	Chef. Eugenio C. Espinoza
29	6 de diciembre	Higiene adecuada en la cocina y almacenamiento de alimentos.	Ing. Roberto M.
<b>TODO EL PERSONAL</b>			
Objetivo General: Adaptar al personal a reaccionar en situaciones de emergencia para garantizar la máxima seguridad a todos los clientes, como medio para agregar un valor al servicio que se ofrece.			
Adaptamiento	Fecha	Tema	Instructor
30	9 de diciembre	Primeros auxilios.	C. Jaime A. Pérez
31	10 de diciembre	Uso correcto y manejo de extintores.	C. Jaime A. Pérez
32	11 de diciembre	Que hacer en caso de sismo o incendio.	C. Jaime A. Pérez
33	12 de diciembre	Auxilio a niños, personas discapacitadas o imposibilitadas en una emergencia.	C. Jaime A. Pérez

**Tabla 11.**

Resultados de la Investigación de Competencia Presentada en el Protocolo de Investigación.

NOMBRE	Costo	Cat. Estrellas	Serv. Cal.	Valor agregado	Buzón Quipac	Plancharlo	Af. Maqueterías	Servi Bar	Af. Ac.	Capacidad	Sobrem.	Restaurante	Bar
Hotel Restaurante Garcia Peral	\$410	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hotel Maria Luisa	\$265	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Hotel Plaza	\$235	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Valladolid	\$230	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Hotel Tesoro de Michapa	\$160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Rivera Amador	\$80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Yull	\$100	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Hotel México	\$50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Casablanca	\$400	3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hotel Santo Domingo	\$180	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Colón	\$300	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel San José	\$120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Recuerdo	\$120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Lima	\$170	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Linda Vista	\$160	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Hotel Nueva Era	\$150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel El Paso	\$140	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>T. PTOS. POR HOTEL</b>		<b>14</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>6</b>
Hotel Restaurante Garcia Peral	T.V.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hotel Maria Luisa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hotel Plaza	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Valladolid	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hotel Tesoro de Michapa	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Rivera Amador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Yull	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel México	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Casablanca	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hotel Santo Domingo	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Colón	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel San José	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Recuerdo	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Lima	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Linda Vista	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Nueva Era	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotel El Paso	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0