

Avances

Vol.20 No.1 enero-marzo, 2018

ARTÍCULO ORIGINAL

Gestión de la calidad con enfoque axiológico aplicado en el Hotel Islazul Pinar del Río

Quality management based on axiological approach applied in the Hotel Islazul Pinar del Rio

Diana de la Nuez Hernández^{1*} y Jesús Collazo Melgarejo²

^{1*}Doctora en Ciencias Económicas, Profesora Titular de la Universidad de Pinar del Río, «Hermanos Saiz Montes de Oca». Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR). Dirección Postal: Ave. Martí final, No. 270 Esq. A, 27 de noviembre Pinar del Río, Cuba. Teléfono: (53) (82)779361 Fax: (53) (82)779361 Correo electrónico: diana@upr.edu.cu

²Licenciado en Turismo, Jefe de Protección y Seguridad, Hotel Islazul Pinar del Río. Dirección Postal: Calle Martí final, S/N y Autopista, Pinar del Río, Cuba. Teléfono: (53) (48) 755070.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue aplicar el enfoque axiológico en la gestión de la calidad del proceso de alojamiento del Hotel Islazul Pinar del Río mediante un programa que contribuya de manera eficaz a la mejora de sus indicadores de desempeño. En la investigación se emplean métodos que incluyen el análisis y síntesis, la medición, el

enfoque sistémico, así como varias técnicas, tales como el diseño de cuestionarios y listas de chequeo. La experiencia a compartir muestra el resultado de una tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección. Entre los resultados fundamentales del estudio destacan su contribución a la integración de la función calidad en las acciones cotidianas de los directivos al

favorecer en estos el cambio de perspectiva desde un enfoque técnico hacia una orientación en la que predomina la calidad como un valor a compartir en todos los subsistemas funcionales de la instalación, de manera que estimule el aprendizaje y los transforme en líderes capaces de gestionar el cambio que supone incorporar la calidad como valor cultural a la organización, se documentó además, la información relativa al procedimiento para desarrollar el proceso de alojamiento, el mapa de procesos de la instalación, así como el diagrama de flujo correspondiente al mencionado proceso. Se concluye así que se consigue una mayor integración y comunicación entre las áreas funcionales, así como se crearon las bases para desarrollar una filosofía basada en el trabajo en equipo, específicamente en las áreas que comprendidas dentro del proceso de alojamiento.

Palabras clave: gestión de la calidad, proceso de alojamiento, enfoque axiológico.

ABSTRACT

The objective of the present investigation was to apply the axiological approach in the quality management of the lodging process in the Hotel Islazul Pinar del Rio by means of a program that contributes

from an effective way to the improvement of its performance indicators. In the investigation were used methods including the analysis and synthesis, the mensuration, the systemic approach, as well as several techniques, such as the design of questionnaires and checking list. The experience to share shows the result of a thesis presented in option to the academic title of master in Management. Among the main results of the study can be highlighted its contribution to the integration of the quality function in the managers daily actions when favoring in these the perspective change from a technical focus toward an orientation in which prevails the quality like a value to share in all the functional subsystems of the hotel, so that it stimulates the learning and it transforms them in leaders able to negotiate the change that supposes to incorporate the quality like cultural value to the organization, it was also documented, the relative information to the procedure to develop the lodging process, the processes map, as well as the diagram of flow corresponding to the one mentioned process. It is concluding that is gotten a better integration and communication among the functional areas, as well as the bases was created to develop a philosophy based on the team work, specifically inside the lodging process.

INTRODUCCIÓN

En los lineamientos de la Política Económica y Social emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba refiere a incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad-precio. En este sentido, Cuba se ha reconocido internacionalmente al contar con una alta calificación de los empleados en el sector turístico, pero sus niveles de instrucción deben transformarse en mejor servicio, en más sentido de pertenencia, en mayor especialización y conocimiento de la actividad. De ahí que la calidad deba convertirse en uno de los temas urgidos para aplicar la ciencia y la innovación.

Por otra parte, el sector turístico en Cuba dispone de requisitos de calidad para el alojamiento turístico, establecidos mediante norma desde el año 1993, esta norma es de carácter estatal y se reconoce como Norma Cubana (NC). La primera norma con estas características fue la NC 87-44:93: Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos turísticos. Esta fue actualizada en el año 2001 dando lugar a la NC

127:2001: Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. En este propio año surge la norma de requisitos de calidad para los restaurantes - NC 126: Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo. Ambas normas se aplican en las instalaciones del ministerio con el fin de mejorar la calidad del producto que se ofrece, tienen un carácter obligatorio. La ejecución de esta tarea es monitoreada por el Ministerio del Turismo (MINTUR) mediante el proceso de categorización.

La actividad turística en la provincia de Pinar del Río, al ser consecuente con la política trazada por el MINTUR, ha estado dirigida a incentivar y desarrollar la implementación de sistemas de gestión de la calidad, no obstante no se han obtenido los resultados deseados, pues no se logra adoptar la calidad como un ente que juegue un papel decisivo al extenderse como un valor a compartir en todos los subsistemas funcionales de la organización.

Al considerar la aplicación del enfoque axiológico a través de un programa

para gestionar la calidad que privilegia un concepto de Liderazgo asumido como valor instrumental por parte de directivos y trabajadores Martínez & Martínez (2008) sostienen que este tiene entre sus principales propósitos contribuir a la integración de la calidad a las funciones de los directivos a nivel de procesos en primer lugar, a disminuir en determinada medida el predominio del enfoque técnico hacia ésta y a aumentar su papel como un valor a compartir en todos los subsistemas funcionales de la organización, es decir, se trata de mejorar el funcionamiento de todo el sistema general de dirección de una organización a través de la gestión de la calidad, problema que incide en que no se conciben servicios en correspondencia con los niveles de eficacia y eficiencia esperados.

Se persigue además, que la conducción de este proceso por los directivos, sea de manera que estimule el aprendizaje en éstos y que los transforme en líderes capaces de gestionar el cambio que supone incorporar la calidad como valor cultural final de la organización (Gutiérrez & Rubio, 2009).

Entre los conceptos más importantes relacionados con el enfoque que se analiza se encuentra la palabra valor. La palabra valor tiene a su vez tres diferentes acepciones que hacen referencia a su dimensión ético-

estratégica, económica y psicológica. Por la ético-estratégica los valores pueden ser definidos como aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir que nos salgan bien las cosas (Dolan & García, 1997).

La instrumentación de esta práctica demostró las posibilidades de ser utilizada con acierto en el proceso de alojamiento de un hotel de ciudad al constituir además, una eficaz herramienta que facilita la instrumentación, por parte de la entidad, de los requisitos establecidos en las Normas Cubanas (NC) ISO 9001 en lo relativo al diseño, implementación y mejora del sistema de gestión de la calidad.

Por otro lado, el estudio de la teoría de los valores permite admitir la existencia de dos tipos de valores: valores finales (objetivos existenciales) y valores instrumentales (medios operativos para alcanzar los valores finales).

Los valores finales a su vez pueden subdividirse en dos tipos: personales y ético-sociales (Paez Gallego, 2016).

1. Valores personales: aquellos a los que aspira el individuo para sí mismo; responden a la pregunta: ¿Qué es lo más importante en la vida?.

2. Valores ético-sociales: constituyen aspiraciones y propósitos que benefician a toda la sociedad;

responden a la pregunta: ¿Qué quiere Usted para el mundo?.

Los valores instrumentales u operativos pueden ser: ético-morales y de competencia:

1. Valores ético-morales: se refieren a los modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales y no son necesariamente en sí mismos fines existenciales. Responden a la pregunta: ¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean?.

2. Valores de competencia: pueden considerarse más bien individuales, aunque están socialmente condicionados y no están relacionados con la moral o sentimientos de culpabilidad. Responden a la pregunta: ¿Qué cree que hay que tener para poder competir en la vida?.

La calidad en el trabajo puede ser un valor escogido con respecto a su opuesto: la chapucería. La calidad puede ser considerada como un valor instrumental o como un valor final. Esto último puede ser válido si se considera que es satisfacción del cliente.

Por tanto, la calidad se define como valor percibido por el cliente; en el contexto de este trabajo se asume su análisis como valor final o existencial.

Al definir la calidad como valor de la cultura organizacional, se sostiene que es aquella finalidad a alcanzar que se traduzca en una convicción apreciable en todos los miembros de la organización mediante

comportamientos consecuentes con la orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.

En cambio el liderazgo como valor ético-instrumental, según Pedraja-Rejas *et al.* (2006) debe ejercerse por parte del directivo que gestiona la calidad al desarrollar habilidades personales, tales como: el poder de estructurar una visión y compartirla con el resto de la organización, capacidad para entrenar seguidores y habilidad de negociación que se traducen en capacidad para establecer la comunicación y el empuje necesario para promover los cambios dentro de la organización basado en la incorporación de unos y la modificación de otros valores.

A partir del estudio de las particularidades de la gestión de la calidad en los servicios se define como objetivo de la presente investigación aplicar el enfoque axiológico en el proceso de alojamiento del Hotel Islazul Pinar del Río mediante un programa que contribuya de manera eficaz a la mejora de sus indicadores de desempeño.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realiza una caracterización del proceso de evolución que ha experimentado la función calidad en la entidad seleccionada para el estudio y se concluye que esta no difiere mucho de la experimentada en otros sectores

de la economía, al tiempo que se reconoce que se requieren de determinadas habilidades directivas para gestionar la mejora en los servicios debido entre otras cosas, a sus particularidades con respecto a los bienes tangibles.

El diseño de formatos para la captación de la información incluyó la aplicación de, cuestionarios y entrevistas a clientes, directivos y empleados de la instalación, así como una lista de chequeo para determinar la conformidad en la aplicación de los requisitos según Normas ISO 9001:2015.

Para la determinación del tamaño de la muestra a utilizar en el cuestionario autodiagnóstico aplicado se emplea el muestreo irrestricto aleatorio (MIA) y para este caso se cubre el 100% de la población (85 sujetos).

En el caso de la muestra determinada para recabar la información de los clientes se emplea el *Sample Size Computation Program* mediante el cual se abarca una muestra de 298 clientes. Esta muestra fue determinada a partir del número de turistas días (1333 T/D) registrados en el mes de enero de 2016, por encontrarse dentro de la temporada de alta turística identificada en nuestro país.

En atención a los resultados del diagnóstico se puede concluir que a finales del año 2016 en el Hotel Islazul Pinar del Río, la calidad no se

ha adoptado como valor de la cultura organizacional, en tanto que esto se manifiesta en el nivel de calidad de servicio percibido por los clientes; ello se debe entre otras causas a que el liderazgo no se ha constituido como valor ético-instrumental, es decir, como modo preferente de comportamiento en sus principales directivos y medio para favorecer la motivación del personal por el logro de la calidad. Predomina, asimismo, un enfoque funcional en la gestión que incide en la inadecuada administración de los recursos y la falta de integración entre las unidades estructurales; todo esto repercute desfavorablemente sobre la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial en sentido general.

El programa aplicado, cuya concepción básica se representa en la *figura*, ayuda a la organización a llevar a cabo la función calidad con carácter estratégico y se basa en el ejercicio del liderazgo como valor instrumental, que al conjugar la participación del personal y el enfoque al cliente, desarrolla el despliegue de esta función en la organización mediante la gestión de los procesos de manera más eficaz y eficiente, lo que facilita, además, la implementación futura de los requisitos exigidos por las NC- ISO 9001 del 2015, así como la implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social del

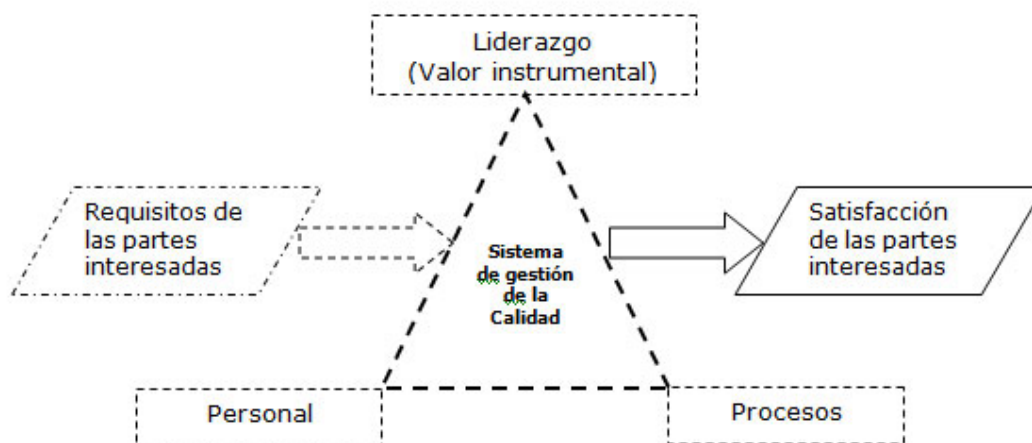


Figura. Concepción básica del programa aplicado.

Fuente: Elaboración de los autores, 2017.

Para la aplicación del programa fue necesario considerar las diferencias y similitudes más notables presentes en el Hotel Islazul Pinar del Río con respecto a otras empresas en las que se ha implementado el enfoque basado en valores en la gestión de la calidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Entre los principales elementos del programa aplicado que sugieren una novedosa, manifiesta y demostrada contribución al conocimiento, así como un evidente impacto positivo en el ámbito del proceso de alojamiento a partir del resultado que se obtuvo se encuentran:

- La sensibilización que se logra entre directivos y trabajadores acerca de la importancia de ofertar un servicio en el proceso de alojamiento, que responda a los requerimientos de los clientes.

- El perfeccionamiento de la función de control en tanto que se llega a conformar un registro con mayor efectividad de medición de la calidad mediante la determinación de indicadores relacionados con cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, responsabilidad, empatía, y los elementos tangibles.

- La realización de un análisis más objetivo de las causas que provocan las no conformidades⁵ detectadas durante auditorías en función de promover acciones que contribuyan a garantizar la responsabilidad social del hotel de cara a su entorno.

- La adecuada recolección de información y atención de los estados de opinión de los clientes, así como de las reclamaciones referidas al servicio ofrecido por el hotel.

De ahí que entre las *ventajas* fundamentales que se aprecian como resultado del programa aplicado se encuentran:

- Una manera de medir el desempeño, de diagnosticar la situación existente frente a los objetivos que hay que cumplir (provee de herramientas, de un método para analizar mejor las causas de los problemas).

- Representa una ayuda para los directivos para cautivar (ganar) más confianza de los clientes en primer lugar.

- Se hace énfasis en que la calidad debe ser rigurosamente auditada, asegurada y tutelada para implementar la mejora continua.

- Permite comprender que la administración funcional puede coexistir con la gestión de los procesos siempre que se asignen responsables y que se propicie una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente.

- El programa es coherente con los requisitos para implantar sistemas de gestión de calidad según las normas ISO, y representa pues un punto de partida eficaz para conseguir en el menor tiempo posible el diseño e implementación de un único Sistema Integrado de Gestión.

- El procedimiento para implantar el programa ofrece la posibilidad de desarrollar valores tales como la responsabilidad, el respeto, la honestidad.

En sentido general se llega a la conclusión de que a diferencia de las normas ISO, las cuales reflejan el *qué* se debe hacer por parte de las

organizaciones, este programa sugiere el *cómo* hay que hacerlo.

La búsqueda de la calidad no es un fin en sí mismo, es un medio para mejorar el desempeño de la empresa y al definirla como valor cultural se traduce como aquellos comportamientos que pueden ser evaluados a través de los resultados de la medición del nivel de satisfacción del cliente, del número de reclamaciones que se reciben, de la cantidad de no-conformidades detectadas en los procesos de auditoría y revisión del Sistema de gestión de la Calidad (SGC) con alcance limitado (proceso de alojamiento) y en sentido general, mediante la valoración del impacto en la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial en general.

La introducción del enfoque axiológico en el proceso de alojamiento demuestra su contribución a la mejora de los indicadores de eficacia en la entidad, lo que se manifiesta en:

- El aumento del grado de satisfacción del cliente.
- El aumento del rol protagónico del directivo hasta el nivel del proceso como medio para conseguir este propósito.
- Disminución significativa de las *no conformidades* y de las reclamaciones o quejas.

El programa aplicado aporta un enfoque diferente al de la norma ISO porque se basa en la teoría y práctica

asociadas a la gestión de los valores organizacionales y eso complementa notablemente las diferentes filosofías que facilitan la implantación del SGC, aun cuando la entidad cumpla con los requisitos de la norma, el programa permite imprimir sistematicidad, un significado y eso pocas veces se puede lograr con la simple

implementación de las normas por lo que se consigue un impacto sostenido en el tiempo.

Una muestra de los resultados alcanzados en la gestión del proceso de alojamiento de la instalación lo constituye la dinámica que se presenta en la siguiente *tabla*.

Tabla. Evolución del desempeño de indicadores del servicio de alojamiento.

Indicadores de gestión del servicio de alojamiento	Marzo 2015	Marzo 2016	Marzo 2017
Habitaciones-días fuera de orden (12)	22	16	10
Ciclo de reparación de las habitaciones fuera de orden, de 1 día.	2,3	7,3	1,5
Índice de rechazo de habitaciones <0.3%.	1,9	1,9	0,26
Mantenimiento (100% del presupuesto asignado)	64,0%	72	89,3%
Quejas por cobro de servicio (0)	11	6	3
Índice* de satisfacción del cliente de un 95%	92,0	92	95,2

Fuente: Registros del hotel, 2017.

* Este índice obedece a la actual medición que se realiza a través de la encuesta orientada por la Sucursal con carácter de Unidad Empresarial de Base denominada Complejo Islazul Pinar del Río.

Como quiera que los indicadores señalados arriba dan cuenta de la eficacia en la gestión del proceso de alojamiento, es necesario enfatizar en la diferencia que existe entre los propósitos que se persiguen en cada una de las actividades objeto de estudio, quiere esto decir que al evaluar los efectos que produce la introducción del enfoque basado en valores en la gestión de la calidad se deben tener en cuenta factores o dimensiones a evaluar que incluyen no solo la satisfacción del cliente, sino los impactos que se obtienen en materia de participación y compromiso del personal en la gestión de la calidad, los avances logrados en la introducción de la filosofía

de gestión basada en procesos, así como en la medición del Liderazgo como valor instrumental, sobre todo a nivel de procesos.

En ese sentido, entre los resultados alcanzados en el proceso de gestión de la calidad como función de dirección se pueden citar los siguientes:

- Se constituyó el Comité de Calidad a nivel del hotel al tiempo que se definieron su composición y funciones.
- Se logró estrechar las relaciones con los principales proveedores a partir de las adecuaciones de los contratos, donde se precisan los compromisos de ambas partes.

- Se propiciaron mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores a partir de un mejor cumplimiento del presupuesto asignado.
- Se elaboró un plan de capacitación para contribuir a superar las deficiencias detectadas en el análisis de las competencias laborales.
- A partir del estudio realizado se elaboraron documentos tales como:
 - El manual de la calidad.
 - El mapa de procesos de la instalación.
 - El diagrama de flujo del proceso de alojamiento y sus subprocesos.
 - Se logra una mayor integración y comunicación entre las áreas funcionales de la organización, así como se crearon las bases para el desarrollo de una filosofía de actuación basada en el trabajo en equipo.
 - Se percibe un cambio favorable en la cultura organizacional, al adoptarse diferentes enfoques de gestión orientados a la mejora continua a partir de un mayor compromiso del responsable del proceso, lo cual tiene su expresión en la consolidación del liderazgo como valor instrumental.

Es posible coincidir con Samsona & Terziiovskib (1999) cuando aseguran que las categorías de liderazgo, gestión de personas y la orientación al cliente son los más fuertes predictores significativos

del rendimiento organizacional. Esto es consistente con los hallazgos identificados en la literatura acerca de que los factores de comportamiento tales como el compromiso ejecutivo, la capacitación de los empleados y una cultura empresarial basada en valores puede producir un impacto más eficaz en la gestión de la calidad del servicio, del mismo modo que al tratarse del proceso de alojamiento en un hotel de ciudad deben tenerse en cuenta las particularidades de este tipo de actividad.

CONCLUSIONES

La introducción del enfoque axiológico en la gestión de la calidad del proceso de alojamiento del hotel que se toma como referencia, permite incorporar a la gestión empresarial en general, el desarrollo de valores organizacionales en los que se debe apoyar la dirección de la empresa para desarrollar el despliegue de esta función al interior de la organización. Ello conlleva el fomento de una cultura por la calidad a lo largo de todos los procesos que tienen lugar en el ámbito organizacional y en los que se involucran directivos y trabajadores en aras de mantener un movimiento de mejora continua que contribuya a lograr altos impactos y sostenidos en el desempeño de la entidad.

La experiencia que se muestra en el presente artículo demuestra la contribución en la práctica de este enfoque, reflejo de lo cual son los resultados alcanzados tras la aplicación

del programa que se describe, que apuesta por un nivel superior de desempeño del proceso de alojamiento en el ámbito de un hotel de ciudad, al tiempo que es posible definir indicadores para medir la calidad del servicio de alojamiento a partir del reconocimiento de las cinco dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio: los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dolan, Sh. y García, S. (1997). *La Dirección por valores*. España: Editorial Mc Graw-Hill. p. 5.
- Gutiérrez Broncano, S. y Rubio Andrés, M. (2009). El factor humano en los sistemas de gestión de la calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas. *Cuadernos de turismo* (23), 129-147. Recuperado de: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/70071/67541>
- Martínez Costa, M. y Martínez Lorente, Á. R. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad y resultados empresariales: una justificación desde la teoría institucional y de recursos y capacidades*. ISSN 1138-5758. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (34), 7-30. Recuperado de: <http://tuxchi.redalyc.org/articulo.oa?id=80703401>
- NC 126:2001: «*Industria Turística requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo*». Recuperado de: <http://studylib.es/doc/182817/ene-2015—normas-cubanas-online>
- NC 127:2014: «*Industria turística requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*». Recuperado de: <http://studylib.es/doc/182817/ene-2015—normas-cubanas-online>
- NC ISO 9001:2015: Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. 5ta Ed. 30p.
- Páez Gallego, J. (2016). *Metodología y contenido axiológico de los programas de educación en valores*. *Foro de Educación*, 14(21), 217-226. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.14516/fde.2016.014.021.011>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Delgado-Almonte, M., Rodríguez-Ponce, J. (2006). Liderazgo transformacional y transaccional: un estudio de su influencia en pequeñas empresas. *Ingeniare. Rev. chil. ing.*, 14(2), 159-166. ISSN 0718-3305. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/cgi-bin/wxis.exe/iah/>
- Samsona, D. y Terziiovskib, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393-409. Recuperado de: <http://calidadintroingudea.blogspot.com/p/articulo-scopus.html>

Recibido: diciembre 2017

Aprobado: febrero 2018

Dra.C. Diana de la Nuez Hernández. Profesora Titular de la Universidad de Pinar del Río, «Hermanos Saíz Montes de Oca». Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR). Dirección Postal: Ave. Martí final, No. 270 Esq. A, 27 de noviembre Pinar del Río, Cuba. Teléfono: (53) (82)779361 Fax: (53) (82)779361 Correo electrónico: diana@upr.edu.cu