



REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.

**TÍTULO: Propuesta de un procedimiento de Mejora Continua de la Calidad en
el Hotel Pullman Cayo Coco.**

**(TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE MASTER EN
GESTIÓN TURÍSTICA)**



AUTORA: Lic: Yudimislenky Cantún Martínez

TUTOR: DrC. Nicolás Quintana Bernabé.

Ciego de Ávila,

2023



REPÚBLICA DE CUBA

UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Título: Propuesta de un procedimiento de Mejora Continua de la Calidad en
el Hotel Pullman Cayo Coco**

**(TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE MASTER EN
GESTIÓN TURÍSTICA)**

AUTORA: Lic. Yudimislenky Cantún Martínez.

TUTOR: Dr.C. Nicolás Quintana Bernabé.

Ciego de Ávila, 2023

DECLARACIÓN JURADA DEL AUTOR.

Por medio de la presente declaro ante el tribunal de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales/ Carrera Licenciatura en Turismo, que el Trabajo de Diploma titulado: **Propuesta de un Procedimiento de Mejora Continua de la Calidad en el Hotel Pullman Cayo Coco**, en opción al título de Master en Turismo, es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de él o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una institución nacional o extranjera.

Ciego de Ávila, a los ____ días del mes de _____ del año 2023.

Autora: Lic. Yudimislenky Cantún Martínez.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.

Por la presente apruebo que el Trabajo de Diploma titulado: **Propuesta de un Procedimiento de Mejora Continua de la Calidad en el Hotel Pullman Cayo Coco** de la autora **Lic. Yudimislenky Cantún Martínez**, en opción al grado científico de Master en Gestión Turística, sea presentado al Acto de Defensa.

Para que así conste, firmo la presente en Ciego de Ávila, a los ____ días del mes
de _____ del año 2023.

Tutor: Dr.C. Nicolás Quintana Bernabé.

CERTIFICACIÓN DE DEFENSA.

Por medio de la presente se certifica que el Trabajo de Diploma titulado: **Propuesta de un Procedimiento de Mejora Continua de la Calidad en el Hotel Pullman Cayo Coco** de la autora **Lic. Yudimislenky Cantún Martínez**, en opción al título de Master en Gestión Turística, fue defendido exitosamente con evaluación de ____ puntos.

Para que así conste firmamos la presente en Ciego de Ávila, a los ____ días del mes de _____ del año 2023.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

PENSAMIENTO.

“Debemos trabajar por nuestro perfeccionamiento interno como una obsesión, casi como un impulso constante, cada día analizar honestamente lo que hemos hecho, corregir nuestros errores y volver a empezar al día siguiente. Pero debe ser una tarea constante, una tarea donde hay mucho análisis, autoanálisis por eso debe emplearse tanto la autocrítica, porque es una disciplina de mejoramiento y de mejoramiento colectivo, que se va estableciendo medida que cada uno se acostumbra a sacar a la luz todos sus errores y discutirlos para que se corrija.”

Fidel Castro Ruz

AGRADECIMIENTOS:

Transitar este camino y llegar aquí, hubiera sido bien difícil sin la colaboración de muchas personas. Agradezco:

A mi tutor **Dr. C Nicolás Quintana Bernabé** y a mi tía **Dra. C Bárbara D Záez Juara** por el profesionalismo, enseñanzas, entrega y consagración a esta obra; que sin sus asesorías no hubiera sido posible este final.

A todo el claustro de la maestría por sus conocimientos rigurosos y precisos. Gracias por compartir sus conocimientos de manera profesional e invaluable, por su dedicación perseverancia y tolerancia.

A mis padres donde incluyo a Juancy que, aunque no seas mi padre biológico eres como un padre para mí, ustedes siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo la maestría, les dedico a ustedes este logro como una meta más conquistada.

A mi esposo cada día más orgullosa de haberte elegido y que estés a mi lado en este momento tan importante. Gracias a tu ayuda en el cuidado de nuestro bebé fueron muchos días y noches difíciles durante mis horas de estudio.

A todos, desde lo más sincero de mi corazón, **GRACIAS...**

“Cuando quieres una cosa, todo el Universo conspira para que realices tu deseo”.

Paulo Coelho

DEDICATORIA:

Le dedico el resultado de este trabajo a toda mi familia. Principalmente, a mis padres a Juancy, gracias por enseñarme a afrontar las dificultades sin perder nunca la cabeza ni morir en el intento. Me han enseñado a ser la persona que soy, hoy mis principios, mis valores, mi perseverancia y mi empeño. Todo esto con una enorme dosis de amor y sin pedir nada a cambio.

También quiero dedicarle este trabajo a mi esposo Claudio. Por tu paciencia, por tu comprensión, por tu empeño, por tu fuerza, por tu amor. Debo pedirle disculpas porque has sufrido el impacto directo de las consecuencias del trabajo y el estudio. Realmente su ayuda es vital para alcanzar el equilibrio que me permite dar todo mi potencial, nunca dejaré de estar agradecida por esto.

También, quiero dedicarles este trabajo a mis hijos María Karla y a mi bebé Claudito que su nacimiento ha coincidido con la finalización de esta tesis por lo que ha requerido más esfuerzo. Sin duda ellos son lo mejor que me ha pasado y espero sigan mi ejemplo.

RESUMEN:

El turismo constituye un elemento determinante dentro de la economía nacional por lo que el servicio al cliente se convierte en un elemento clave en el que se centra la política turística del país. Cliente, cada vez más exigente que estudia, compara y selecciona productos y servicios que satisfagan más sus necesidades y expectativas.

Establecer y mejorar los cánones de actuación de las organizaciones e individuos en este sentido es una prioridad del turismo en la localidad y en particular en el Hotel Pullman Cayo Coco, Cuba, la necesidad de la Mejora Continua de la Calidad de productos y servicios para la satisfacción del cliente.

En respuesta al reto de la calidad de los servicios se dirige la presente investigación cuyo objetivo se centra en la elaboración de un Sistema de procedimiento para la Mejora Continua de la Calidad que contribuya a la elevación de los niveles de eficacia y eficiencia en el desempeño del Hotel Pullman Cayo Coco.

La sistematización de la propuesta permite la concientización y compromiso de todos los trabajadores en el desarrollo de una cultura de Mejora Continua de la Calidad lo que genera ventajas competitivas y llevan a **la excelencia**.

El procedimiento puede ser extensivo a otras cadenas hoteleras en las circunstancias actuales y situación de la economía cubana, pues su contenido es genérico y con carácter de adaptabilidad a cualquier organización que aspire a marcar la diferencia en un mundo tan competitivo.

Palabras Clave: Calidad, mejora Continua, procedimientos.

ABSTRACT:

The tourism constitutes a determining element within the national economy, so customer service becomes a key element on which the country's tourism policy is focused. The guest is more exigent, they find out, they compare and selects products and services that satisfy his needs and expectations.

Establish and improve the performance standards of the organizations and individuals in this regard is a priority of tourism in the locality and in particular in the Hotel Pullman Cayo Coco, Cuba, the needs of the Continuous Quality Improvement of products and services for guest satisfaction.

In response to the challenge of the quality of services this investigation research is directed, whose objective is focused on the elaboration of a System of Procedure for the Continuous Improvement of Quality, that will contribute to the elevation of the levels of the effectiveness and efficiency in the performance of the Hotel Pullman Cayo Coco.

The systematization of the proposal allows the awareness and commitment of all workers in the development of a culture of Continuous Quality Improvement, which generates competitive advantages and leads to **excellence**.

The procedure can be extended to others hotels chains in the current circumstances and situation of the Cuban economy, since its content is generic and adaptable to any hotel chain.

Key words: Quality, continuous Improvement, procedures.

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA DE LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD	11
1. Antecedentes histórico – lógico. Una introducción necesaria.	11
1.1 Calidad.....	11
1.2. Mejora Continua.....	16
1.3. Procesos	19
2. Diagnóstico de la situación actual de la Calidad del Hotel Pullman Cayo Coco.....	20
2.1. Caracterización del Hotel Pullman Cayo Coco.	20
Conclusiones parciales.....	24
CAPITULO 2	27
2.1. Sistema de procedimientos para la Mejora Continua de la Calidad en el Hotel Pullman Cayo Coco.	27
Fases 1 Planificación	30
Fase 2 Hacer	34
Fase 3 Verificación.....	39
Fase 4 Actuar	42
2.2 Corroboración por criterio de especialistas.	46
Conclusiones parciales.....	48
CONCLUSIONES.....	49
RECOMENDACIONES.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS	55
Anexo 1	55
Anexo 2	56
Anexo 3	58
Anexo 4. Encuesta a especialistas.....	60

INTRODUCCIÓN

Con el triunfo de la Revolución, mediante la ley no. 636 de noviembre 20 de 1959, se crea el Instituto Nacional de la Industria Turística, con el objetivo de responder a los valores culturales, históricos y sociales del país y fomentar el turismo internacional.

En la década del 90 con la caída del campo socialista, el país invierte 3,5 millones en el desarrollo del turismo y da la bienvenida a las cadenas hoteleras entrando firmas como Meliá e Iberostar, apostando por el turismo que incrementó el número de visitantes al país.

El 21 de abril de 1994, se constituye oficialmente el Ministerio de Turismo (MINTUR), que tiene dentro de sus objetivos estratégicos desarrollar una cultura integral de calidad, así como asegurar la formación y el desarrollo de los recursos humanos.

El turismo en la actualidad se ha convertido en actor vital del comercio internacional, y representa una de las principales fuentes de ingreso, Es importante tener en cuenta que el bienestar económico depende de la calidad. De ello se deriva la necesidad de estimular la visión holística para generar el avance progresivo y exhortar a un programa vigoroso de formación y auto mejoramiento para desarrollar y mantener las acciones de transformación, según lo establecido en la Norma Cubana ISO 18001:2015.

En el contexto en el que se desenvuelve el mundo contemporáneo el crecimiento del sector turístico es notable unido a cambios complejos y de gran rapidez, donde los clientes son cada vez más exigentes, lo que conlleva a las empresas del sector

a enfrentar dificultades y retos en la captación y retención de clientes. Esto induce al aseguramiento de la calidad en la elaboración de productos ofrecidos por las empresas y juega un papel fundamental a la hora de ser escogidos por los clientes y mantenerse de forma competitiva en el mercado. El desarrollo de sistemas de gestión de calidad que permitan introducir mejoras en las prácticas de trabajo, han de ser implementadas con eficacia para garantizar la satisfacción de manera integral de los clientes y cumplir con sus expectativas.

Cada día adquiere más relevancia en el ámbito empresarial los denominados intangibles estratégicos que, aunque no figuran en el balance económico, proporcionan resultados valorables económicamente. Lograr una cultura orientada a la calidad e implementar un eficiente sistema de gestión es uno de estos intangibles que proporcionan prestigio a la empresa, lo que se traduce en un aumento o mantenimiento de la clientela, en credibilidad ante la sociedad y en resumen en una mayor rentabilidad económica.

La Mejora continua es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad y con ello la excelencia en las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave de la mejora continua es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuya al progreso constante. Buscar continuamente mejorar la eficacia de los procesos de la organización, y no esperar a que suceda algún tipo de problema para actuar y tributar al sistema de la calidad favorece que en la organización se genere una cultura de Mejora Continua y valor esperado con esta buena práctica pues la calidad

representa una forma de hacer las cosas preocupándose siempre por satisfacer al cliente y por mejorar procesos y resultados.

Con el fin de lograr la calidad, es necesario gestionarla de manera correcta; para esto, existen diferentes enfoques conocidos internacionalmente. El más aplicado en Cuba es el enfoque a procesos dirigidos al cliente, la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y la aplicación de los requisitos de la NC ISO 9001:2015.

Los SGC en los hoteles se han convertido en una herramienta clave para la adaptación del sector turístico a las necesidades del mercado; iniciar en la incursión de un SGC, requiere concienciar a toda la organización de los beneficios del sistema, enfatizando en que su éxito se alcanza cuando es asumido por toda la organización en todas sus instancias.

Según la Secretaria Central de ISO, (2015), “la adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. El objetivo del Sistema de Gestión de la Calidad es propiciar el mejoramiento continuo de los procesos, el desempeño de la organización y satisfacer las necesidades del cliente”.

La calidad es un elemento imprescindible para mejorar los beneficios de las empresas y su continuidad a largo plazo dentro del mercado. Asimismo, el incremento constante de la calidad garantizará que lo que es bueno hoy seguirá siéndolo en el futuro.

Cuba no está ajena a estas tendencias mundiales, por ello, en busca del progreso, trabaja para dar seguimiento y cumplimiento a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Donde el lineamiento número 210 del capítulo XI, Política para el Turismo, plantea que se debe 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.

Dentro de los objetivos de la Dirección Nacional de Explotación y Calidad del Ministerio del Turismo (MINTUR) se encuentra la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en las empresas del sector, además de disponer de un producto turístico que satisfaga las expectativas y requerimientos de los clientes, que cumpla con las exigencias de las normas internacionales ISO 9001.

Actualmente constamos con instalaciones turísticas que cuentan con un SGC pero trabajan tratando de cumplir con los estándares del grupo hotelero o cadena que los administra. Un caso donde se ejemplifica lo anterior lo constituye el Hotel Pullman Cayo Coco de la cayería norte de Ciego de Ávila, propiedad del grupo hotelero Gran Caribe y gestionado por la cadena francesa Accor Hotels bajo la marca Pullman, categoría cinco estrellas plus. Está recomendado para familias, lujo, bodas y lunas de miel, reuniones y grandes eventos.

El diagnóstico realizado en el Hotel Pullman Cayo Coco a través de la aplicación de diferentes métodos y técnicas de investigación científica como la revisión

documental, la observación y las entrevistas a directivos, ha reflejado las siguientes manifestaciones y evidencias:

- ✚ Los directivos no asumen en todo su alcance, el compromiso para desarrollar y poner en práctica una cultura de Mejora Continua de la Calidad.
- ✚ Predomina un enfoque de gestión fragmentado que privilegia el cumplimiento de tareas y funciones en lugar de apuntar hacia la gestión integral de los procesos.
- ✚ Limitaciones en el nivel de sinergia entre procesos que garanticen las condiciones de Mejora Continua.
- ✚ Personal no preparado lo suficiente para la implementación de la gestión de la calidad de los procesos.

Las manifestaciones anteriores se sintetizan en el siguiente **Problema de investigación**

¿Cómo lograr la sistematización de la Mejora Continua de la Calidad en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en el Hotel Pulman Cayo Coco?

El análisis del problema permitió identificar las siguientes **Causas**:

- ✚ Limitaciones en el diseño y control integral de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✚ Dificultades en los datos que se utilizan para verificar la calidad que responden solamente al cumplimiento de estándares de la cadena.
- ✚ Limitaciones en la formación de una cultura de calidad en los trabajadores.
- ✚ Falencias en la concepción práctico metodológica de la conformación de la Mejora Continua.

Las causas antes mencionadas apuntan a la necesidad de profundizar en el estudio del SGC en el Hotel Pullman Cayo Coco **Objeto de estudio** de la presente investigación.

La inconsistencia que se deriva del análisis del objeto está asociada a la carencia práctico metodológica de la conformación de la Mejora Continua

Ello permite declarar como **objetivo de la investigación**, Elaborar un sistema de procedimiento para la Mejora Continua de la Calidad que contribuya a la elevación de los niveles de eficacia y eficiencia en el desempeño del Hotel Pullman Cayo Coco y precisa como **campo de acción** la Mejora Continua.

Por tanto, se plantea como **hipótesis**: Si se elabora un Sistema de procedimiento para la sistematización de la Mejora Continua de la Calidad se contribuye al logro de la excelencia en el desempeño del Hotel Pullman Cayo Coco.

Variables:

Dependiente: El Sistema de Gestión de la Calidad

Independiente: El Sistema de procedimientos para la sistematización de la Mejora Continua en la Calidad.

Para lograr el objetivo y en correspondencia con la hipótesis se realizaron las siguientes **tareas científicas**

-  Fundamentar teórico y conceptual el origen y la evolución de los Sistemas de Calidad para empresas de servicios.
-  Caracterizar antecedentes y estado actual de la Mejora Continua
-  Diagnóstico de la situación actual de la Calidad del Hotel Pullman Cayo Coco
-  Elaborar un Sistema de procedimientos interactivos para la Mejora Continua de la Calidad en el Hotel Pullman Cayo Coco.

✚ Corroborar la viabilidad del Sistema de procedimientos de Mejora Continua para la Calidad en el Hotel Pullman Cayo Coco

Para el desarrollo de las tareas se utilizaron los siguientes **métodos y técnicas** de investigación:

Dialéctico materialista: para comprender la estructura y dinámica del proceso, donde se presuponen los conceptos regularidad, contradicción, causa y efecto, necesidad y casualidad, contenido y forma, posibilidad y realidad.

Análisis síntesis: para el desarrollo de todo el proceso de investigación.

Histórico lógico: para relacionar de manera coherente diferentes momentos, etapas, concepciones vinculadas con el tema de investigación y su estudio, desde su surgimiento hasta la actualidad

Abstracción concreción: durante toda la investigación, básicamente para razonar en los elementos teóricos, las tendencias y concepciones epistemológicas asumidas y a partir de ellas contribuir a la Mejora Continua del SGC en el Hotel Pullman Cayo Coco.

Análisis de documento: para caracterizar el proceso de Mejora Continua del SGC desde una perspectiva integradora, sostenible en el tiempo.

Sistémico: para la elaboración del Sistema de procedimientos para la Mejora Continua de la Calidad en el Hotel Pullman Cayo Coco

Holístico Configuracional: dirigido a planificar las etapas de la investigación en constante interacción como expresión del todo, y modelar el campo de acción

Encuesta: se aplica para corroborar las manifestaciones y posibles causas del problema que se investiga, así como en la caracterización del campo de investigación

Entrevista a expertos: para determinar la viabilidad del Sistema de procedimiento de Mejora Continua.

Observación: para determinar las causas del problema.

Para la investigación utilizamos como **población**, los clientes internos, donde se agrupan trabajadores y directivos, asumiendo como criterio de **muestreo** el no probabilístico intencional al seleccionar aquellos trabajadores y directivos, que se vinculan directamente a los servicios al cliente externo, con énfasis en la gestión de la calidad.

En el **tratamiento estadístico** se utilizan las técnicas de la Estadística Descriptiva para la interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas, así como la aplicación de dósimas no paramétricas para la evaluación de los Test comparativos productos de la investigación. (SPSS)

El **aporte práctico** de la investigación está en el diseño de un Sistema de procedimiento de Mejora Continua de la Calidad en el Hotel Pullman Cayo Coco.

La **novedad científica** de la investigación se revela en la lógica que se establece en el proceso de Mejora Continua de la Calidad desde la perspectiva de la eficacia y eficiencia que contribuya a la elevación de los niveles de desempeño del Hotel Pullman Cayo Coco. El procedimiento puede ser extensivo a otras cadenas hoteleras en las circunstancias actuales y situación de la economía cubana, pues su contenido es genérico y con carácter de adaptabilidad a cualquier organización que se aspire a marcar la diferencia en un mundo tan competitivo, como medio para

alcanzar la excelencia vistos no solo en el momento actual, sino con una perspectiva futura tangible a largo plazo como estrategia ineludible para la empresa cubana.

Estructura de la investigación.

La tesis está conformada por introducción; dos capítulos: en el primer capítulo se describen los antecedentes históricos, teóricos, contextuales del objeto y el campo, y el diagnóstico actual de la calidad en el Hotel Pullman Cayo Coco, en el segundo capítulo se aborda la elaboración teórico metodológica, es decir, se fundamenta, se diseña y corrobora el Sistema de Mejora Continua, también posee conclusiones; recomendaciones y se relaciona la bibliografía consultada, se adjuntan los anexos, que están en correspondencia con el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA DE LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA DE LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

En el presente capítulo se presenta la fundamentación epistemológica del objeto de estudio y campo de acción, así como el análisis de los resultados de la aplicación de encuestas y guía de observación, para la caracterización del estado actual de la Mejora Continua de la Calidad en el Hotel Pullman Cayo, lo que posibilitó establecer las carencias teóricas y prácticas que justifican la necesidad de la investigación.

1. Antecedentes histórico – lógico. Una introducción necesaria.

1.1 Calidad.

En la época contemporánea la calidad se ha convertido en uno de los componentes esenciales para el funcionamiento de cualquier organización industrial o de servicio, debido al aumento de la competencia en el mundo, a las expectativas cada vez más exigentes de los clientes con respecto a la calidad, así como una creciente toma de conciencia por parte de las organizaciones: para obtener buenos resultados económicos, de modo tal que se demanda de un mejoramiento continuo de la calidad para un acrecentamiento de la satisfacción de los clientes y de todas las partes interesadas.

El concepto de Calidad ha sido abordado por varios autores con perspectivas variadas.

Según Crosby, P (1979) es el cumplimiento de normas y requerimientos precisos, para Deming, E (1982) era el grado previsible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y ajustándose a las necesidades del mercado. La calidad no es otra cosa que una serie de cuestionamiento hacia una Mejora Continua.

Juran, J M (2000) Calidad consiste en no tener deficiencias, la define como “el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto.

La autora coincide con lo planteado por Méndez (2013), al comparar las filosofías de Deming, Juran y Crosby, considerando la calidad como un imperativo para la competitividad futura en los mercados globales; que el compromiso de la alta dirección es una necesidad absoluta; además de demostrar que las prácticas de la administración de la calidad ahorran dinero; establece que la calidad es responsabilidad de la administración y no de los trabajadores; recalca la necesidad de una mejora continua y sin fin; reconoce la importancia del cliente y las relaciones estrechas entre la administración y los trabajadores, y finalmente la necesidad de cambiar la cultura de la empresa.

Esboza Ishikawa, K (1988), plantea que se debe desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor y se percató que para el éxito total, era necesario un enfoque hacia el control en toda la empresa con mayor participación de todos los empleados, desde la alta dirección. Feigenbaum, A (1991), planteo que la calidad debe iniciarse con el diseño del producto y terminar cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho, además planteo que en la calidad se interrelacionan el liderazgo de calidad; la tecnología de calidad moderna y el compromiso de la organización con mayor intervención de todos los empleados.

Por otra parte la Organización Mundial del Trabajo (OMT) (1998), define la Calidad, como resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, y de conformidad con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural.

La norma ISO 9000:2000 precisa la calidad como: "grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos" (Norma ISO 9000:2000, p.8). Definición más utilizada en la actualidad, permitiendo el uso de una expresión común entre todas las partes interesadas.

La autora de la investigación coincide con González H Yanet (2013), cuando plantea que en la diversidad de definiciones ideadas existen elementos comunes entre ellos: mercado, cliente, perspectiva, eficiencia, mejora y un indiscutible enfoque hacia el logro de la satisfacción del cliente

Por lo que la Calidad en los servicios turísticos es la capacidad para satisfacer las expectativas y requisitos de los clientes durante la actividad de venta y la prestación de servicio

La **Calidad** se ha convertido, actualmente, en una necesidad estratégica y un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos, la empresa tiene que saber qué espera y necesita su cliente.

La calidad se convierte en una táctica empresarial que presume, aspectos como: un enfoque claro hacia el cliente y que esté presente en la dirección de **todos** los

procesos, una cultura donde todos los empleados sean responsables de su trabajo y donde la responsabilidad de la calidad recaiga sobre la dirección existiendo la convicción permanente de la mejora continua.

La Calidad ya no se centra exclusivamente en el producto, empieza a formar parte de las personas, todos los integrantes de la organización intervienen directa e indirectamente en el “producto” final (entendiéndose en el caso como el servicio prestado). Según Joseph Duran consiste en determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y actividades idóneos para satisfacerlas.

La calidad es, en definitiva, dar al cliente aquello que espera y necesita. Es el proceso continuado de adaptación de la empresa (instalaciones, equipamientos, gestión, servicios) a las expectativas y necesidades de los clientes, a través de actitudes, herramientas de trabajo y de organización.

Pero para lograr la satisfacción del cliente es necesario reconocer qué es para él la calidad. La calidad de servicio es una medida que indica si el servicio logra estar plenamente a la altura de las expectativas del cliente. Esta medida resulta de la comparación de esas expectativas con el resultado real.

En este caso, el papel del profesional es fundamental; el destino puede tener carencias a nivel de instalaciones, equipamientos... pero todo ello puede ser compensado y con creces a través de un buen servicio al cliente y con calidad, personalizado, que puede ofrecer el profesional turístico.

De acuerdo a lo expuesto la autora es del criterio de que Calidad es una filosofía para la previsión, un compromiso de todos por hacerlo bien a la primera, un trabajo permanente de Mejora Continua con actitud positiva

Importancia

Desarrollar un enfoque de **Gestión de la Calidad** orientado a la maximización de la creación de valor, entendido ahora como la satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés importantes para la organización tanto interna como externa.

La calidad importancia

Genera productos y servicios mejorados.

- Disminuye los costes.
- Aumenta la rentabilidad del establecimiento.
- Motiva e integra a los trabajadores.
- Mejora la imagen de los productos y servicios prestados.
- Aumenta la satisfacción de los clientes y su fidelidad

Gestión viene condicionada por la Política de Calidad que fija el marco en el que vamos a movernos en el mercado. En términos de trabajo podríamos definir la **Gestión de Calidad** como el esfuerzo de toda la organización para cumplir la Política de Calidad y además mejorar las características que definen los productos y servicios, es actividad de todos y responsabilidad directa de la Dirección

Un **Sistema de Gestión** según la Norma ISO 9000:2015, es un “Conjunto de elementos de una organización, interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos” (p. 19).

Un Sistema de Gestión es el modo en el que una empresa u organización ordena sus procesos para intentar conseguir la satisfacción del cliente. (ISO 9001:2015, 2018)

El **Sistema de Gestión** es una decisión estratégica de las Organizaciones (Organización Internacional para la Estandarización, 2008, pág. 6; Organización

Internacional para la Estandarización, 2008). Está basado en la Norma ISO 9001:2015, la cual especifica los requisitos para la certificación y/o evaluación del Sistema de Gestión de Calidad de una organización (Abril, Enrique y Sánchez, 2010). Esto sucede cuando una organización aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables (ISO 9001:2015, p. 05).

Un sistema de gestión de calidad es una forma de gestión basada en la prevención y en la **Mejora Continua**, centrada en la calidad que tiene como objeto la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

1.2. Mejora Continua

Se han emitido diferentes criterios para definir el mejoramiento continuo como se puede observar a continuación

Harrington J. (1987), plantea que mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

Kabboul F. (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Deming W. E. (1982), plantea que la administración de la calidad requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

La Norma ISO 9001:2015, define a la mejora continua como “la actividad recurrente para aumentar el desempeño” (p. 16)

Mejora Continua (MC): Toda organización que desee prosperar y conseguir su sitio en el mercado actual tiene que superarse día a día a base de mejoras continuas. No debe conformarse con ir bien, debe detectar posibles áreas de mejora y establecer los mecanismos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. Los resultados volverán a ser revisables para determinar otras oportunidades de mejora. Así continuamente la empresa evolucionará hacia la mejora

La Mejora Continua (MC), es una filosofía que plantea el proceso como una situación de mejora progresiva, que siempre quedan aspectos por mejorar, que constantemente se debe perfeccionar los procesos, lo que ayudará a recortar gastos un enfoque continuo hacia la mejora conlleva al éxito de la empresa.

Según lo establecido en la NC 127, la dirección de los establecimientos deberá demostrar su compromiso con la mejora continua de la calidad

La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades (Norma ISO 9000:2015 – Sistemas de Gestión de la Calidad –Fundamentos y vocabulario), en fin es una actividad de constante mejora de desempeño.

Según López, P. (2016). En el libro Herramientas para la mejora de la calidad hace referencia a que las empresas que deciden ser más competitivas y mejorar su rendimiento, eligen hacerlo mediante la implementación de sistemas de gestión basados en la mejora continua para lo cual nos brinda 14 herramientas de gestión y planificación descritas con claridad.

La autora considera que el concepto de Mejora Continua hace referencia a que todo está en forma cíclica en constante movimiento y evolución donde nada puede darse como terminado o mejorado de manera definitiva, por estar siempre en un proceso de cambio y con posibilidades de mejora

La autora finiquita que el proceso de Mejora Continua permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a aumentar la competitividad, disminuir los costos, mejorar los procesos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas cada vez más crecientes de los clientes por lo cual es un proceso que no tiene final.

"Mejoramiento" significa que el conjunto de acciones que incrementan los resultados de rentabilidad de la organización, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores;

"Continuo" implica que dado el medio ambiente de competencia donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante, las empresas deben emprender cada día la aplicación de nuevas estrategias, metodologías, procedimientos para el mejoramiento continuo.

El proceso de Mejora Continua es un proceso continuo para la mejora de productos, servicios y procesos mediante pequeñas mejoras incrementales, tanto tácticas como de cambio en la cultura empresarial hacia una cultura de Mejora Continua en una empresa esta mejora es un proceso gradual e interminable que trata de aumentar la eficacia y la eficiencia para cumplir los objetivos de la empresa la mejora

puede y debe hacerse en toda la empresa. Aunque la norma ISO 9001 nos establece un enfoque de Mejora Continua hacia la eficacia del sistema de gestión de calidad. Esto puede no ser necesariamente restrictivo, puede incluir todo el alcance de la empresa, independientemente del alcance del sistema, no es ventajoso, dejar partes fuera de la Mejora Continua.

El **mejoramiento continuo** es vía directa a la excelencia.

1.3. Procesos

La palabra proceso significa progreso viene del latín processus.

En consulta realizada, procesos es el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes que transforman elementos de entrada en elementos de salida (NC-PAS:99-2008)

Según Heras, (1993, p.42), “conjunto de actividades secuenciales que realiza una transformación de una serie de entradas (material, mano de obra, capital, información, etc.) en las salidas deseadas (bienes o servicios), añadiendo valor”

Zaratiegui (1999) señala que “los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad” (p. 81), e indica que “las empresas y/u organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos” (p. 83). Es por esto que las organizaciones, al tomar conciencia de este hecho, han modificado su visión de trabajo, potenciando y enfocándose al concepto de proceso, orientados a lograr la satisfacción del cliente

La NC ISO 9000:2015, (p.15), brinda un enfoque ajustable a cualquier actividad esboza que un proceso es un "conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto".

Apaleando a estos epítomes todo proceso debe estar dirigido a la satisfacción de los clientes, la autora concuerda con la definición aportada por De la Nuez (2005, p.38) y planteada por Estrada B. (2020), cuando se refiere a que un proceso es "el conjunto de actividades secuenciales, con un principio y un final, con entradas (personas, métodos, materiales, máquinas, información, etc.) y salidas (lo que recibe el cliente del proceso), cuyo objetivo fundamental es la creación de valores". Gestionar la calidad turística desde la interrelación de acciones enfocadas al logro de la excelencia a través de la Mejora Continua de la calidad se alcanza la efectividad en la gestión de la organización y con ello la satisfacción del cliente.

2. Diagnóstico de la situación actual de la Calidad del Hotel Pullman Cayo Coco

2.1. Caracterización del Hotel Pullman Cayo Coco.

El hotel Pullman Cayo Coco es propiedad del grupo hotelero Gran Caribe y es gestionado por la cadena francesa Accor Hotels, en contrato de administración bajo la marca Pullman. Desde su inauguración, en el invierno de 2015, se caracteriza por el trato cálido y experto, ofertas y servicios personalizados para una experiencia novedosa y eficaz. Constituye el primer hotel Pullman todo incluido en el mundo.

Se encuentra ubicado en Cayo Coco, en el Archipiélago Jardines del Rey, situado en la primera línea de playa, entre una laguna costera natural y extensa franja de playa. Limita al norte con playa Las Coloradas y al sur con un área de laguna y

bosques. Es un Resort Vacacional Todo Incluido, de categoría 5 estrellas, que abarca un área total de 120 000 metros cuadrados. Posee 600 metros de arena fina de la Playa “Las Coloradas”, amplias facilidades para buceo, pesca deportiva y otras actividades náuticas.

Este resort vacacional cuenta con 566 habitaciones, de ellas, novedosas de ocupación doble y uso individual, con 8 tipologías. “The Collection” cuenta con Junior Suites y Suites, así como su lujosa Golden Villa, todas con servicio de lujo y para adultos solamente.

En un contexto marcado por el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero, situación que también ha tenido un impacto negativo en el sector del turismo, al reducir las oportunidades de expansión de los mercados y la adquisición de recursos necesarios para la operación, el Hotel Pullman Cayo Coco continua apostando a la satisfacción de los clientes, al brindarle productos y servicios con calidad que permitieran alcanzar un 92% de satisfacción de las expectativas, de manera responsable y sostenible, así como un 2% de índice de repitencia para este pasado 2021.

Respecto a los resultados de las redes sociales, Pullman Cayo Coco se mantuvo como una de las instalaciones líderes en el país y el destino turístico. En TripAdvisor, el foro web más importante para nuestros clientes, el hotel ocupó el lugar 49 entre los 913 hoteles y hostales existentes en Cuba, si retiramos los hostales se ubica en el lugar 31 y en el número dos en el destino turístico Jardines del Rey, con 21 119 opiniones, representativas de un 94,95 % de satisfacción general, lo que demostró la competitividad en la industria del ocio y favoreció la comercialización al crearse una imagen positiva sobre la calidad de los servicios.

El Monarc.ca, sitio certificado de opiniones del mercado canadiense, señaló en el décimo lugar en Cuba y el segundo en el destino turístico.

Como parte del Programa de Fidelidad Le Club Accorhotels se realizaron un total de 8 078 reclutamientos.

Fueron recibidos un total de 61 574 clientes físicos de ellos 1770 repitentes, lo que representó un 3% de nivel de repitencia.

El objetivo del diagnóstico fue identificar las deficiencias presentes en la gestión de la Mejora Continua de la Calidad, en la instalación para elaborar un Sistema de procedimiento para la Mejora Continua de la Calidad.

Comportamiento de la Calidad de ACCOR

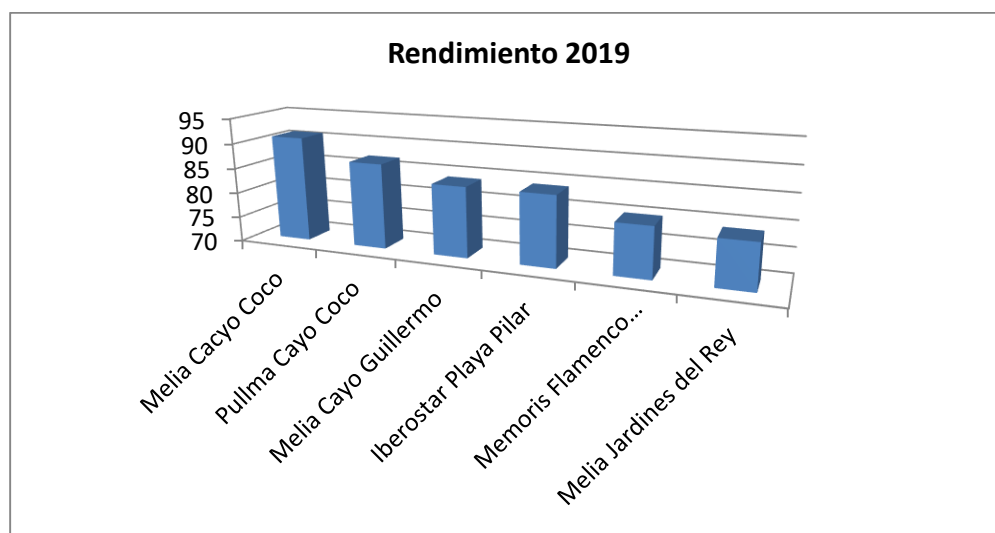


Figura 1. Cumplimiento de los objetivos de Calidad de Accor y comportamiento en el Destino Jardines del Rey. Fuente: Balance Anual de Gestión de la Calidad del Hotel Pullman Cayo Coco

En relación con el programa de hotelería sostenible de Accor, denominado Planet 21, se promovieron 15 acciones destinadas a la conservación del medio ambiente: prohibición del uso de plásticos de un solo uso (absorbentes y cucharas plásticas), inserción de absorbentes ecológicos, control y disminución de los desperdicios de comida, limitación del consumo de especies marinas en peligro de extinción,

colocación de plegables en las habitaciones que dan al cliente la opción de lavar o no la ropa de cama y las toallas, el uso de duchas, grifos y descargues económicos para evitar el despilfarro de agua, la colocación de bombillos ahorradores en áreas nobles y jardines, la realización de trabajos productivos para la limpieza de la duna costera, el manejo de las colmenas de abejas para la producción de miel, el tratamiento de los residuales líquidos y sólidos , así como el correcto manejo y la clasificación de los desperdicios y la materia prima de la instalación. Las metas para este 2022 son ambiciosas, la instalación trabaja duro para hacerlas, y esperan alcanzar el Nivel Oro en el Programa Planet 21 y obtener el Reconocimiento Ambiental Nacional, lo que constituye el máximo mérito que puede ostentar una institución en materia de medio ambiente en nuestro país. ¡Pullman Cayo Coco por un futuro sostenible!

Hasta la fecha el hotel cuenta con el Reconocimiento Territorial Medio Ambiental en 2018, Colectivo Líder de la calidad en 2017, Reconocimiento Playa Ambiental, Reconocimiento por la presentación de un trabajo relevante en el XV Congreso Internacional de Reciclaje en 2018, Reconocimiento por los trabajos desarrollados durante la recuperación del Huracán Irma, Reconocimientos por el trabajo con la UJC, Reconocimiento de MUSICAVILA por el trabajo cultural, Certificación APCI con Nivel de Excelencia, Premio al Mejor Todo Incluido en el Caribe, por Business Awards 2018, Reconocimiento por la Aplicación de la Ley 1288/75 de Materia Prima, Reconocimiento del MININT de la Dirección Antidrogas. etc. Merecedores de la bandera de vanguardias por el 55 Aniversario de la UJC.

La categorización de un hotel constituye una ventaja competitiva y una gran fortaleza lo cual fue logrado en el 2018, Reconocimiento por la labor desarrollada durante la COVID-19 con la implementación de protocolos higiénico-sanitarios es en estas dificultades donde se impulsa el pensamiento creativo, donde surgen las mejores ideas, donde la capacidad de resiliencia de los trabajadores del hotel Pullman Cayo Coco debe trabajar por la Mejora Continua de la Calidad para el logro de la excelencia

Con el propósito de superar estos resultados se promueven oportunidades de mejoras encaminadas a garantizar el confort, la promoción de la cultura cubana y optimizar las condiciones de todas las áreas, esto último relacionado fundamentalmente con la solución a problemas de mantenimiento que repercuten en la satisfacción de los clientes. Pero sin duda alguna, una oportunidad que el hotel reconoce como significativa, es la puesta en marcha del diseño, estructuración e implementación de su Sistema de Gestión de la Calidad para elevar la calidad del producto y servicio del Pullman Cayo Coco, expresada a través de la satisfacción de los clientes y del cumplimiento de las normativas nacionales existentes y de la obtención de las certificaciones pertinentes que avalen la correcta operación del hotel

Conclusiones parciales

🌈 A pesar de la diversidad en las definiciones sobre las categorías Calidad, Servicio, Gestión de la Calidad y Mejora de la Calidad, Mejora Continua de la Calidad se puede observar que existen elementos coincidentes referidos por los diferentes autores como: requisitos, mercado, cliente, satisfacción de

expectativas, eficiencia, mejora y un indiscutible enfoque hacia el logro de la satisfacción del cliente.

- ✚ La definición de calidad en el turismo se corresponde totalmente con las concepciones de los clásicos y el significado más actual de esta categoría.
- ✚ Distintos autores han hecho referencia a la Mejora de la Calidad ofreciendo diferentes puntos de vistas, metodología o elementos a considerar sobre el tema, desde los maestros de la calidad hasta la actualidad.

CAPITULO II

SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD EN EL HOTEL PULLMAN CAYO COCO

CAPITULO 2

2.1. Sistema de procedimientos para la Mejora Continua de la Calidad en el Hotel Pullman Cayo Coco.

Se asume el concepto definido por De la Nuez (2005) cuando afirma que por procedimiento cabe entender “una sucesión ordenada de pasos o actividades que se llevan a cabo para impulsar una tarea” (p.35).

La ISO 9001:2015; NC PAS 99:2008, plasman que es la forma específica de realizar una actividad o un proceso.

En opinión de la autora el procedimiento es la explicación pormenorizada de un proceso (cómo se lleva a cabo, quién lo lleva a cabo, dónde se lleva a cabo, con qué frecuencia y recursos), por lo que el procedimiento, es una serie de instrucciones elaboradas a seguir.

Con la aplicación de un Sistema de procedimientos de Mejora Continua (Anexo1) mediante una relación abierta, no lineal, cíclica y progresiva contribuye a la retroalimentación para la toma de decisiones y poder superar debilidades, minimizar los riesgos para ser más competitivos en el entorno.

El punto clave de la mejora continua es conseguir una interdependencia entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al perfeccionamiento constante.

La elaboración del Sistema de procedimientos a utilizar en el proceso de Mejora Continua para la Calidad se basa en parte en la reflexión, concibiéndolo como procedimientos con visión prospectiva, transformadora, a partir de la realidad contextual para el logro del objetivo general propuesto.

Para la aplicación del Sistema de procedimientos se deben cumplir condiciones como:

- ✚ Compromiso de los directivos e implicar a los trabajadores en la aplicación del proceso de Mejora Continua.
- ✚ Reforzar el talento de los profesionales y la capacitación sistemática del personal.
- ✚ Orientación de los trabajadores en la intencionalidad que se persigue con la Mejora Continua.
- ✚ Necesidad de un personal altamente crítico, reflexivo, creativo e innovador con capacidad para comprender la influencia de la Mejora Continua de la Calidad en el resultado de la eficiencia y eficacia de la empresa.

Ventajas de la aplicación del Sistema de procedimiento de Mejora Continua

- ✚ Mejora exponencialmente el trabajo en equipos.
- ✚ Se introducen mejoras de forma sostenible y reflexiva.
- ✚ Los servicios se desarrollan con mayor calidad aumentando la fidelización de los clientes.
- ✚ Mayor satisfacción de necesidades y expectativa de los clientes. Tanto internos como externos.
- ✚ Reducción de costos.
- ✚ Mayor eficiencia de la comunicación bidireccional.
- ✚ Mejora el desempeño y clima laboral.
- ✚ Se consiguen resultados visibles que conducen a la empresa hacia la competitividad.

- ✚ Se eliminan procesos repetitivos.

Desventaja

- a. Centrar el mejoramiento en áreas específicas hace que se pierda la perspectiva de interdependencia entre áreas y personal de la empresa.

El procedimiento se enmarca dentro del ciclo de Deming, conocido como una filosofía de Mejora Continua de la calidad desfragmentada en cuatro pasos, PDCA (Plan, Do, Check, Act), es decir, Planear, Hacer, Verificar y Actuar, (PHVA), se eligió por menor tiempo de implementación, y adecuación para el tipo de empresa.

El ciclo PHVA de Deming tiene como objetivo estructurar de manera sistemática la mejora de la calidad en cualquier nivel dentro de la organización. (W. Edwards Deming, 1989).

Deming precisó además algunos soportes entre los que la autora acentúa:

- ✚ Deben ser perseverantes las empresas con la mejora de productos y servicios a fin de ser más competitivos, brindando rentabilidad a la empresa y a los trabajadores.
- ✚ Mejorar continuamente la calidad para minimizar los costos.
- ✚ Capacitar al trabajador por habilidades.
- ✚ Trabajar en equipo a fin de anticiparse a los problemas que afecten el producto o servicio de la empresa.

El objetivo general del Sistema de procedimiento es establecer la dinámica de los procesos su interrelación en busca de la Mejora Continua de la Calidad, la capacidad de reacción de la empresa turística y con ello la excelencia.

Fases 1 Planificación

Objetivos:

- ✚ Establecer una programación para obtener los resultados de conformidad con las necesidades de los clientes. Y la política de la empresa para el logro de la Mejora Continua de la Calidad.

Acciones para directivos (Ad)

Ad 1 Realizar una reunión inicial con los administrativos para sensibilizar sobre la necesidad de formar una cultura de Mejora Continua de la Calidad.

Ad 2. Aplicar instrumentos diagnósticos para conocer las necesidades, de cliente interno y externo, así como el dominio de las herramientas a utilizar para la instrumentación del procedimiento de Mejora Continua

Ad 3 Seleccionar y promover el trabajo en equipo.

Ad 4 Analizar los datos obtenidos para la planificación efectiva de acuerdo a la no conformidad

Ad. 5. Definición de los objetivos de trabajo para la Mejora Continua

Acciones para los trabajadores (At)

At 1. Aplicar instrumentos diagnósticos a los trabajadores para conocer sus criterios grado de satisfacción, clima laboral, formación, habilidades competitivas

At 2 Crear equipos de trabajo por departamentos o procesos.

At. 3. Generar ideas o mejoras de productos o servicios por equipo para debatir y llegar a consenso en los departamentos o procesos, con el propósito de que el trabajador potencie su creatividad, el hacer y el saber-hacer, con responsabilidad, autonomía y proactividad para contribuir a la solución o resolución de los problemas reales a resolver

At. 4. Desarrollar un sentimiento de necesidad de Mejora Continua en toda la organización, que después se convertirá en el principal impulsor para el mismo

Herramientas para la Mejora Continua de la Calidad

Recogida de datos

Encuestas, entrevistas

Lluvia de ideas (Brainstorming)

Diagrama de Ishikawa

Diagrama de flujo

Diagrama de Pareto etc.

Check List

Orientaciones para la realización de las acciones:

Ad 1 Se realizará por el consejo de dirección una reunión inicial donde:

- a. Demostrar compromiso con la Mejora Continua de la Calidad y como líder jerárquico debe predicar con el ejemplo, apoyar, motivar, tomar decisiones, acciones de seguimiento, retroalimentación para prevenir o mitigar riesgos. y sensibilizar a los trabajadores con la Mejora Continua de la Calidad
- b. Gestionar la planificación para el éxito.
- c. Gestionar los recursos humanos (RRHH), controlar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como la calidad del producto/servicio para crear ventajas competitivas y valor agregado.

El líder debe comprometerse con la Mejora Continua de la Calidad de manera real, basado en hechos, evidencias, indicadores que permitan controlar y evaluar, las acciones planificadas: Es necesario el compromiso de la dirección e involucrar a todos los trabajadores para crear una cultura de Mejora Continua de la Calidad, es actividad de todos y responsabilidad directa de la Dirección.

Ad 2 y At 1. Diagnosticar la situación actual existente, unido a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externo.

La Ad 3, At 2 organiza y promueve el trabajo en equipo. Equipo que debe estar integrado por:

a. Los Jefes de las diferentes áreas o procesos, trabajadores con experiencia y profesionales (grupo de personas con mayor capacidad para alcanzar una solución óptima para la empresa).

A su vez se pueden crear equipos a nivel de área, proceso, departamento según cantidad de trabajadores para que aporten, innoven o mejoren productos/ servicios y llevar el consenso al equipo de la empresa para tomar decisiones

La elección de los integrantes del equipo debe corresponder con las siguientes características:

1. Relación directa con los procesos asociados a la realización del desempeño
2. Experiencia acumulada en la actividad (un año como mínimo, representatividad, autoridad e imagen)
3. Formación sobre la temática (excepcionalmente en Formatur), y un desempeño efectivo en la organización.
4. Responsabilidad y actitud adecuadas para el trabajo en equipo (proactividad, respeto, compromiso, interés).

El número de integrantes se adapta a las necesidades de cada instalación hotelera, pero se recomienda que lo integren **hasta** 15 personas para hacer más ágil su funcionamiento. El equipo tiene un gestor o coordinador principal que debe ser el directivo o persona de mayor experiencia en el proceso que introduce el nuevo o mejorado producto o servicio.

En la capacitación de los equipos de trabajo se deben utilizar las herramientas para la Mejora Continua de la Calidad y mecanismos efectivos como: las reuniones de información, comités de calidad, consejillos operativos o los propios consejos de dirección.

Ad 2, 3, 4, Determinar, ponderar las ocurrencias graves o actividad a mejorar, que podrían afectar la calidad de los procesos.

Analizar los datos obtenidos para la planificación efectiva de acuerdo a la no conformidad debilidades y oportunidades.

1. Recopilación de información necesaria para analizar.
 - a. Diagnosticar las necesidades de mejora.
 - b. Definir los objetivos de trabajo para la solución de los problemas existente en correspondencia con los objetivos de la empresa.
 - c. Evaluar los riesgos de la organización, resultados de auditorías.
 - d. Planificar y calendarizar las actividades a ejecutar (Anexo 1)
 - e. Seguimiento y control de las acciones emprendidas para asegurar confiabilidad del servicio.
 - f. Registrar los resultados de las acciones emprendida.
 - g. Elaborar informes de todas las indagaciones procesadas, exponiendo conclusiones y recomendaciones en forma de esquema, gráficos, tablas o que permitan mayor asequibilidad de comprensión de la situación real por los trabajadores.

Finalizada esta etapa, se presentará un informe de la data analizada y procesada, que servirá de información y evidencias para la trazabilidad, toma de decisiones y elaboración de propuestas de mejora.

Salida Momento de investigar y poner en práctica lo planificado.

Fase 2 Hacer

Objetivos

Determinar las falencias encontradas en el diagnóstico realizado en los distintos niveles jerárquicos y operacionalizar lo planificado.

Concienciar en los trabajadores la cultura de Mejora Continua.

Acciones para directivos (Ad)

Ad 6. Documentar los procesos para evidenciar la operacionalización y trazabilidad de lo planificado que favorezca la Mejora Continua de la Calidad.

Acciones para los trabajadores (At)

At. 5. Participar activamente en lo planificado para el logro de la Mejora Continua de la Calidad.

Herramientas para la Mejora Continua de la Calidad

Recogida de datos.

Encuestas, entrevistas.

Lluvia de ideas (Brainstorming).

Diagrama de Ishikawa.

Diagrama de flujo.

Diagrama de Pareto etc.

Ficha de proceso.

Check List o Lista de chequeo: con software inteligentes con preguntas independientes con el fin de detectar tendencias, por medio de la captura, análisis y control de información relativa. Básicamente es un formato que facilita que una persona pueda tomar decisiones de forma ordenada y de acuerdo al estándar requerido en el análisis que se esté realizando,

Orientaciones para la realización de las acciones

En esta fase, es condición documentar lo que hay que hacer, para poder exigir que se haga lo que se ha planificado y se evidencie lo que se ha hecho (Pérez, 2010, p. 78), la documentación es un factor importante y necesario

Para ello:

Ad 2 y At 1. A partir del diagnóstico de la situación actual, se analizará el estado real de la empresa contra el estado deseado, estableciéndose los indicadores que tienen mayor impacto en los productos/servicios

1. Proporcionar conocimiento en todos los niveles de la organización.

La capacitación del personal se ejecutará de acuerdo a las inopias de formación para un mejor desempeño, se debe:

- a. Programar de manera continua y permanente, la formación y capacitación de acuerdo a las necesidades para aumentar las competencias, disminuir el índice de quejas y reclamos por servicios, no conformidad por parte de los clientes internos y externos. Aumentar la eficiencia de las actividades que se ejecutan en los procesos
- b. Capacitar a todo el personal administrativo, operativo y de apoyo en las herramientas a utilizar para la implementación de la Mejora Continua de la Calidad, para que el personal conozca sus funciones, la misión de su puesto y las competencias que se deben desarrollar para evaluar el perfil competitivo del trabajador.

El conocimiento unido al desarrollo de habilidades competitivas es un recurso importante en el desempeño para poder afrontar con éxito el entorno cambiante (lo que se sabe hoy no sirve para toda la vida)

La formación y capacitación es un aspecto significativo que apoya la creación de valor agregado (Anexo 2), y desarrollo del talento humano.

2. Fomentar la comunicación

- a. Debe existir un movimiento de canales de información limpio, fiable oportuno, transparente, bidireccional, entre la gerencia gerencial – los departamentos y el resto de la organización, con el fin de asegurar el máximo cumplimiento de los requerimientos de los clientes e informara declaración de intenciones de la gerencia, reflejándose el compromiso claro por la Mejora Continua de la Calidad y de esta manera prevenir posibles errores, minimizarlos o generar nuevas ideas de mejora, afianzar fortalezas y vislumbrar oportunidades.
- b. Establecer como canales de comunicación medios digitales, como correo electrónico, WhatsApp, página Web, Check List información documentada simplificada, reuniones mensuales efectuadas por los jefes de cada área, asimismo, se facilitará la comunicación a través teléfono, reportes, encuestas, publicaciones en murales, en los cuales se informara el cumplimiento de política, objetivos, satisfacción de clientes, resultados de auditorías, resultados de las revisiones por la dirección, cambios y mejoras realizadas en los procesos (innovaciones) , también mediante la utilización de comunicados internos y boletines informativos que permitan mantener informados a todos los trabajadores de toma de toda decisión oportunas.
- c. El acceso a la información por todos los trabajadores, incide positivamente en la motivación, además aumenta la implicación en el logro de los objetivos y en la mejora de los procesos, para lo que será clave, junto a la formación continua planificada de todos los empleados

Dada la alta competitividad de las empresas en el mundo de hoy se deben verificar los errores que causan desventaja para no ser fácilmente desplazados del mercado.

3. Competencia

El gerente general y los jefes de cada área serán los responsables de determinar las competencias necesarias del personal a su cargo, así como sus requerimientos de capacitación para el correcto desempeño de sus labores y el logro de la satisfacción del cliente.

Las competencias se actualizarán cuando la situación y el contexto lo merezcan. Se mejorarán las competencias de los empleados que ejecutan actividades que afectan a la Mejora Continua de la Calidad, para ello se realizarán las siguientes actividades:

- ✚ Identificación de las necesidades de capacitación; lo cual deberá ser realizado por cada jefe de área a inicios de año.

- ✚ Evaluación mensual y semestral del desempeño del personal

4. Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente como mencionara, (Rocha, Mejía, & Dafne, 2018), es un concepto vital, a través de su criterio permite la retroalimentación y es vital para incrementar en los productos o servicios del turismo la Mejora Continua de la Calidad y medir la competitividad de la oferta turística.

La satisfacción de los clientes externos,

“El cliente es lo primero”, como lo indica British Airways (2014). La satisfacción del cliente externo se realizará de manera constante desde la solicitud de estancia, proporcionando información rápida, atendiendo a preguntas relacionadas sobre servicio y productos, para su conocimiento. La satisfacción incide en repetir o no la

visita, si el visitante se va insatisfecho, la probabilidad de repetición se reduce y no proyectará, una imagen positiva del destino entre sus conocidos

La evaluación de este tipo de cliente se realizará durante y al terminar la estancia, mediante encuesta, entrevistas, análisis de quejas, sugerencias, reclamos y no conformidades; para tomar acciones correctivas.

La satisfacción de clientes internos se ejecutará de manera semestral o anual

La información generada respecto a la satisfacción del cliente formará parte del informe de revisión por la dirección.

5. Clima Laboral: se realizarán encuestas, entrevistas sobre el ambiente laboral, de forma sistemática para evaluar y determinar si el ambiente laboral es suficiente para lograr la conformidad de los productos y servicios.

El ambiente laboral se gestiona constantemente para que sea el adecuado. En caso de ser necesario se implementan medidas correctivas relacionadas con el ambiente laboral para garantizar el bienestar y la salud de los trabajadores

Ad 3, y At 1, 2 para tomar decisiones realizarán acciones preventivas y correctivas las cuales se registrarán para mantener una trazabilidad (Anexo 3), que proporcionara evidencia para la toma de decisiones oportunas

Las acciones preventivas y correctivas serán ajustadas a los riesgos identificados siendo los riesgos una acción preventiva en si misma junto a la gestión de los RRHH
Evaluar los riesgos que afrontan la organización mediante la determinación y el registro de los aspectos que tienen o pueden tener un impacto significativo ayuda a eliminar o minimizar los mismos.

La Mejora Continua debe promoverse a todos los niveles de la empresa.

 Para apoyar la ejecución y monitoreo de todas las decisiones tomadas

6. Proactividad y confianza: entre los miembros de los equipos y entre todos los miembros de la organización que deben sentirse seguros, comprometidos con la, política y objetivos de la Mejora Continua de la Calidad alineados con los de la empresa. Esto determinará la motivación, innovación e implicación de todos en el éxito.

7. Reconocer habilidades competitivas, capacidades de los empleados y premiar los resultados individual y colectivo

Salida: Recolectar los datos. El análisis, seguimiento y control de toda la planificación.

Fase 3 Verificación

Objetivos

Garantizar las informaciones necesarias de los datos recolectados para controlar, analizar, evaluar las acciones planificadas para el logro de resultados deseados (eficacia de lo planificado), en la Mejora Continua del desempeño global del hotel.

Acciones para directivos (Ad)

Ad 7 Analizar e interpretar los resultados obtenidos en el proceso de medición para averiguar las causas de los problemas.

Ad. 8. Determinar los indicadores de control para la Mejora Continua de la Calidad.

Acciones para los trabajadores

At. 5. Participación activa en la toma de decisiones.

At. 6. Concientización con la cultura de Mejora Continua de la Calidad.

Herramientas para la Mejora Continua de la Calidad

Recogida de datos

Encuestas, entrevistas

Lluvia de ideas (Brainstorming)

Mapa de ideas

Diagrama de Ishikawa

Diagrama de flujo

Diagrama de Pareto etc.

Check list

Orientaciones para la realización de las acciones

Ad. 2, 3 y 7., Comparar y evaluar con un (antes y después) los datos recopilados.

Verificar y justificar las diferencias y examinar los problemas. Algunas de las actividades para dar cumplimiento y hacer su respectivo seguimiento, medición, análisis y evaluación son:

- a. Elaboración de registros y evidencias fehacientes para el seguimiento, control y mejora continua.
- b. Determinar las causas de las no conformidades reales o potenciales de clientes externos e internos.

Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas y reclamos de los clientes), determinar las causas de las no conformidades y tomar las respectivas acciones para eliminar las causas de la no conformidad y así implementar y poner en marcha las acciones correctivas apropiadas para los hallazgos encontrados, evitando y previniendo de esta manera que el suceso se vuelva a presentar,

- c. Tratamiento de quejas y reclamo.
- d. Ejecutar las auditorías Internas cumpliendo con el programa de auditorías planificado a todas las áreas y no solo al departamento economía (mensual)

El responsable del proceso que está siendo auditado debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones necesarias para eliminar las no

conformidades detectadas y así implementar acciones sin demoras injustificadas. Dentro de las actividades de seguimiento se incluye la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación

e. Revisión por la Gerencia.:

La planificación, ejecución e informes de resultado de las auditorías internas (semestral) y los informes de auditorías externas (anual), La retroalimentación del cliente, la conformidad con los productos / servicios, estado de las acciones correctivas y preventivas, las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, los cambios que podrían afectar el sistema de calidad y la planificación de oportunidades de mejora.

La dirección debe encargarse de revisar el sistema de Mejora Continua de la Calidad por medio de los informes suministrados darán a conocer los resultados basados en las decisiones y acciones relacionadas con:

-  La Mejora Continua de la Calidad y la eficacia de los procesos en general.
-  El mejoramiento del producto y los servicios, teniendo en cuenta las necesidades y requisitos del cliente.
-  Identificación de las necesidades de recursos.

f. Análisis de los indicadores.

g. Evaluación de la satisfacción del cliente.

h. Acciones correctivas y preventivas.

Con la información analizada y evaluada, se puede identificar en qué área o departamento existen oportunidades de mejora y establecer las acciones necesarias para poder lograr dicha mejora y establecer la frecuencia de medición, así como evidenciar los planes de acción tomados luego de las evaluaciones.

La información analizada y procesada se presentará en forma de gráficos, tablas, cuadros y/o resúmenes; para poder obtener apreciaciones objetivas acerca de los problemas encontrados.

Los resultados del control, análisis, seguimiento y evaluación (mensual) de los datos e información sobre el desempeño de la organización y el comparar (un antes y un después), permite la retroalimentación ya que al tener una visión global del pasado/presente para identificar las posibles debilidades y actuar para mejorar en el próximo plan y tomar mejores decisiones.

Se establecerán, documentarán y mantendrán registros para proveer evidencias (impresos, digitales), de no conformidad e incluirá el registro de datos para seguir el desempeño de controles operacionales pertinentes (mensual), para garantizar que no ocurran ni se repitan las no conformidades.

Todos los objetivos, indicadores, responsabilidades, deben ser revisados analizados y en caso necesario modificados por la dirección

Con las fases 2 y 3 se establecen y aplican criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces y cumplen con los requisitos de Mejora Continua de la Calidad.

Salida: Aplicar las medidas necesarias en los cambios realizados para lograr los resultados deseados.

Fase 4 Actuar

Objetivo:

Ejecutar acciones necesarias para cerrar fisuras evidenciadas, en la fase de verificación para lograr los resultados deseados y la mejora continua del desempeño global del hotel.

Acciones para directivos (Ad)

Ad 9. Revisión por la gerencia general de todas las evidencias, control y evaluación de la planificación.

Ad. 10 Retroalimentación

Acciones para los trabajadores

At. 5. Participación activa en la toma de decisiones

At. 6. Concientización con la cultura de Mejora Continua de la Calidad

Herramientas para la Mejora Continua de la Calidad

Recogida de datos

Encuestas, entrevistas

Lluvia de ideas (Brainstorming)

Mapa de ideas

Diagrama de Ishikawa

Diagrama de flujo

Diagrama de Pareto etc.

Check List

Orientaciones para la realización de las acciones.

🚦 Durante esta fase suelen surgir recomendaciones o nuevas planificaciones que llevaran a la mejora continua.

🚦 La estandarización de las soluciones su recopilación y documentación los planes de acción y procedimientos y posterior difusión a todos los clientes interno.

Ad 7e, Ad. 9. la Dirección analizará la No conformidad, las acciones correctivas, el grado de cumplimiento de los objetivos de calidad, satisfacción del cliente,

resultados de seguimiento y medición, resultados de auditorías y todos aquellos documentos que puedan aportar información necesaria.

Aplicar acciones necesarias preventivas y correctivas apropiadas a los riesgos detectados.

Revisar la eficacia de la acción emprendida.

Registrar los resultados de la acción emprendida evaluar la necesidad de acciones para garantizar que no ocurran ni repitan las no conformidades.

Revisar no conformidades reales o potenciales (incluyendo los comentarios de las partes clientes externos e internos)

Determinar y aplicar la acción apropiada necesaria para minimizar los riesgos retroalimentación.

Tomar de decisiones basada en la evidencia.

Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.

Con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones procedentes de la revisión conformarán un informe para la toma de decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora.

Es responsabilidad de la Dirección incentivar, motivar, infundir y aplicar la filosofía del mejoramiento continuo a través de todos los niveles de la empresa.

Salida: Entregar un producto o servicio eficaz y eficiente a los clientes.

Como resultado de la Mejora Continua, las organizaciones tienen más posibilidades de crecer en el mercado turístico y llegar a ser competitivos, sustentables.

La constante retroalimentación entre el directivo y equipo de trabajo, perfeccionará la mejora lo cual es esencial para que una organización mantenga los niveles de exigencias actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades (Norma ISO 9000:2015.)

Beneficios de la MC

- ✚ Mayor confianza y satisfacción de los clientes, lo que crea oportunidades de acceso a nuevos mercados y una imagen de producto y empresa muy favorable y superior.
- ✚ Al eliminar fallos y no conformidades se ahorrarán costes de fabricación, así como de inspección.
- ✚ Gestión eficiente y mejora de los procesos que se traduce en mayor implicación y motivación por parte del cliente interno de la empresa: el personal.
- ✚ Asegura servicios de mejor calidad que los competidores.
- ✚ Optimiza los costos de no calidad.
- ✚ Aumenta la tasa de satisfacción del cliente.
- ✚ Facilita el cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo haciendo los procesos más eficientes y eficaces.
- ✚ La Mejora Continua, permite identificar nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados.
- ✚ Mayor capacidad de respuesta y flexibilidad, ante las oportunidades cambiantes del mercado de aumentar la satisfacción del cliente.

✚ Mayor motivación y trabajo en equipo, el personal, es uno de los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo de la empresa.

2.2 Corroboración por criterio de especialistas.

Para la valoración cualitativa del Sistema de procedimiento propuesto se utilizó el criterio de especialistas. Este método ha permitido determinar la factibilidad de los resultados.

Determinación de los posibles especialistas en gestión de la Calidad.

Se seleccionaron 11 especialistas que tuvieran relación directa con la gestión de la calidad en su selección, fueron tomados en consideración los siguientes aspectos: experiencia como trabajador del sector turístico, cargo que ocupa y años de experiencia del sector.

No.	Nombre y Apellidos	Cargo que Ocupa	Experiencia en el sector	Años
1	Yanet Mora Fergurson	Subdirectora General	13	13
2	Marislen Cecilia Solano	Especialista de RRHH	20	25
3	Laisdisbell Molina	Especialista C en Gestión de la Calidad	9	9
4	Griselda Fernández Vázquez	Especialista C en Gestión de la Calidad	9	11
5	Sandra Pérez Denis	Especialista C en Gestión de la Calidad	15	18
6	Michel Balmaceda Ávila	Especialista C gestión de La Calidad	20	25
7	Neober Martin Dueñas	Especialista C gestión de La Calidad	10	13
8	Silvia Pol Arrenteros	Supervisora de Ama de Llaves	7	30
9	Norge Perez Acosta	Recepcionista Hotelero	25	30
10	Yenny Romo	Dependiente Gastronómica	11	18
11	Luisa Roquelina Ceuvas	Capitana de salón	25	30

Aplicación de la encuesta a los especialistas

Cálculo del Coeficiente de Concordancia de Kendall.

Para verificar la concordancia de los especialistas se formulan las siguientes hipótesis:

H₀: No hay concordancia entre los criterios de los especialistas.

H₁: Si hay concordancia entre los criterios de los especialistas.

Para el cálculo del Coeficiente de Concordancia se empleó el Software IBM SPSS Statistics. Versión 23.0 del 2019.

Resultados:

Estadísticos de prueba

N	6
W de Kendall ^a	,295
Chi-cuadrado	17,674
GI	10
Sig. asintótica	,002

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Como la significación asintótica $p = 0,02 < \alpha = 0,05$, entonces se rechaza la hipótesis **H₀**, por tanto, los especialistas coinciden en sus valoraciones sobre la concepción general del sistema de procedimientos propuesto.

De estos resultados puede interpretarse que ha sido adecuada la selección de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el sistema permitiendo revelar las categorías esenciales que explican la esencia del objeto de investigación.

El Sistema de procedimiento de Mejora Continua de la Calidad propuesta es pertinente.

El Sistema de procedimiento de Mejora Continua de la Calidad propuesto permite que se ofrezca una alternativa viable para optimizar y ser más eficientes y eficaces.

Conclusiones parciales

Sistema de procedimientos, innovador y ajustado a las características y necesidades de desarrollo turístico sostenible.

La competitividad de los destinos turísticos depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar permanentemente la calidad de sus productos.

La mejora continua del clúster turístico es la fuente de la ventaja competitiva en los mercados donde se elige competir. La calidad y la eficiencia en los destinos son partes fundamentales en la mejora de la competitividad. La competitividad de los destinos turísticos depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar permanentemente la calidad de sus productos.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las siguientes conclusiones generales:

- ✚ La evolución histórica y teórica realizada demuestra la importancia y necesidad del proceso de Mejora Continua de la Calidad para el turismo, como una herramienta que permite a los directivos una mayor eficiencia en la Gestión Hotelera.
- ✚ Implementar un Sistema de procedimientos de Mejora Continua de la Calidad representa un beneficio para la empresa ya que se obtiene una distinción ante el resto de las empresas del mercado generando un valor agregado para la misma e incrementa sus utilidades
- ✚ El procedimiento elaborado de Mejora Continua de la Calidad constituye una herramienta clave en el diseño de un sistema de gestión de la calidad que tenga en cuenta las etapas del ciclo de Deming (planificar, hacer, verificar, actuar) y puede ser aplicable en todos los procesos de la instalación por la interrelación que existe entre los mismos.

RECOMENDACIONES

Establecidas las principales conclusiones de esta investigación se recomienda:

Desarrollar investigaciones donde se aplique el procedimiento de Mejora Continua de la Calidad, en otras instalaciones pertenecientes al Grupo Hotelero Gran Caribe en Cayo Coco para encontrar regularidades en el comportamiento y de esta manera orientar a la mejora de la Gestión de la Calidad de los hoteles y a la sostenibilidad del Destino Turístico Jardines del Rey.

BIBLIOGRAFÍA

Álava García., D. A., & Salinas Laniz, J. S. (2019). Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la herramienta SIGO aplicado a la agencia de viajes y operadora turística CLICKTOURS S.A. para su Mejora Organizacional.

Cardoso Carreño, D. (2020). Metodología para la gestión del turismo rural en función del desarrollo local en la provincia Pinar del Río. Tesis en opción al título de Master, Pinar del Río.

Cruz, Y. C. (2021). Implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la fabricación de productos de plásticos reforzado con fibra de vidrio (FRP) en la empresa Metalurgia Química S.A.C. - Arequipa. Tesisoptar por el título de Ingeniero Metalurgista , Universidad Nacional del Altiplano, Perú.

ISO 9001:2015. (2018). Sistema de Gestión de Calidad, principales principios. Recuperado el 28 de 11 de 2021, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/sistema-de-gestion-de-calidadprincipios/>

Sáez Vicente, Á. (2018). Aplicación de la Gestión Total de la Calidad en el sector Turístico. Cartagena.

Tarí Guilló, J., Molina Azorín, J., & Pereira Moliner, J. (2017). Gestión de la calidad en el turismo. Recuperado el 20 de Noviembre de 2021, de www.sintesis.com

Calaña, E. (2011). Los servicios gastronómicos, su desarrollo y nuevas tendencias. EHTH. Recuperado el 18 de Diciembre de 2020, de <http://www.gestiopoli.com>

Cisneros Terán, B., & Ruíz Bucheli, W. (2012). Propuesta de un Modelo de Mejora Continua en los procesos en el laboratorio PROTAL-ESPO, basado en la integración de un Sistema ISO/IEC 17025 con un Sistema ISO9001:2008 en el año 2011. Guayaquil. Colombia.

Colectivo, d. a. (2005). Selección de lecturas. Temas de Gestión de la Calidad. La Habana: Centro de Estudios Turísticos.

Crosby, P. (2003). Completeness (Plenitud) (Vol. Tomo 1). D VINNI Editorial LTDA. Colombia.

Cujano Guachi, G. (2021). Gestión de calidad en los destinos turísticos culturales de visita. Ambato- Ecuador.

Deming, W. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis,. Madrid: Ediciones Díaz de Santo.

Estrada Blanco, D. (2020). Procedimiento para la mejora del proceso de restauración en el Hotel ISLAAZUL Pinar del Río. Tesis en opción al título de Master en Dirección, Pinar del Río.

Estrada Blanco, D. (2020). Procedimiento para la mejora del proceso de restauración en el Hotel ISLAZUL. Tesis en opción al grado de Master, Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río.

Farid, R. (2010). Introducción al enfoque por procesos en el complejo de servicios Gastronómicos Plaza Vieja de la Compañía Habaguanex S.A. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de La Habana, La Habana.

Fontana Coto, Y. (2008). Gestión de la Calidad en Empresas Turísticas. Guía de estudio para el libro Calidad Turística en la pequeña y mediana empresa. San José. Costa Rica: PROMAI-UNED.

Heras, M. (1993). Calidad de los servicios. Papers Evade. No.42.

Hernández González, Y. (2013). Diagnóstico de la gestión de la calidad en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Ingeniería Industrial, Matanzas.

Herrera, J. N. (2016). Introducción a la calidad. Recuperado el 28 de 11 de 2021, de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/introduccion_a_la_calidad.pdf

Ishikawa, K. (1997). ¿Qué es el control total de calidad? Norma.

ISO 9001:2015. (2018). Sistema de Gestión de Calidad, principales principios. Recuperado el 28 de 11 de 2021, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/sistema-de-gestion-de-calidad-principios/>.

López, P. (2016). Herramientas para la mejora de la calidad: métodos para la mejora continua y la solución de problemas. Madrid. España: Fundación Confemetal.

Norma Cubana (NC). (2008). Especificación de requisitos comunes del Sistema de Gestión como marco para la Integración (PAS 99:2006, IDT) (1 ed.). La Habana.

Norma Cubana (NC) ISO 9000. (2000). Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos. y Vocabulario. La Habana: Oficina Nacional de Normalización. Material impreso.

O, A. (2000). Costo de Calidad y de no calidad.

Orozco, I. R. (2019). Calidad y mejora continua en la empresa. IPABE Business School. Recuperado el 29 de 1 de 2021, de <https://www.ipade.mx/2019/06/calidad-mejora-continua-en-empresa>

Parra García, I. C. (2017). Sistema de gestión de la calidad en el hotel Brisas Covarrubias, Cuba. Ingeniería Industrial(n.º 35), 99-110.

Solis , E. (s.f.). Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la herramienta Sigo aplicado a la Agencia de Viajes y Operadora Turística S.A para su mejora organizacional.

Zamora Roselló, M. (2019). Calidad en el sector turístico: marco normativo y planificación. Pasos, 17(2), 299-312.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. España: Economía Industrial; Vol. VI, No. 330.

ANEXOS
Anexo 1

Actividades	Responsables	Que se necesita				Grupos de trabajo(equipos)
		Formación	Tiempo	Persona	Resultados	
Diagnostico	Dirección y equipo de trabajo de la empresa		Semestral	Todos los trabajadores		
Definir los objetivos de trabajo para la solución de los problemas existente en correspondencia con los objetivos de la empresa	Dirección, equipo de la empresa		Anual			
Evaluar riesgo	Equipo por departamentos		Semestral			
Resultados de auditorías						
Seguimiento y control de las acciones emprendidas para asegurar confiabilidad del servicio	J de Departamento Equipos Dirección		Trimestral			
Registrar los resultados de la acciones emprendida exponiendo conclusiones y recomendaciones en forma de esquema, gráficos, tablas o que permitan mayor asequibilidad de comprensión de la situación real por los trabajadores	J de Equipos por departamentos		Semestral, trimestral, anual según corresponda,			Llega a consenso con la dirección

Tabla 1 Planificación y Calendarización

Anexo 2

Tabla 2 Calificación de los RRHH para la atención al turismo.

Plan de Capacitación según necesidades por departamentos		Cursos de capacitación turística	Fecha	Cumplimiento		Personas con calificación en turismo					
Departamento	Competencias			SI	NO	Técnico		Obrero	Lic	MSc	DrC
						TS	TM				

Elaboración propia

Anexo 3

Tabla 3 Registro de evidencias (trazabilidad)

Calidad técnica					T* de ejecución prevista	Relación costo beneficio			
Cantidad de servicios	Calidad de los servicios			Entrega de Servicios	Satisfacción de los clientes internos con los productos	Fecha	Sí	No	
	Nº Clientes	Interno	Externo						

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaboración propia

Anexo 4. Encuesta a especialistas

Objetivo: Validar la pertinencia y posible efectividad del Sistema de Procedimientos propuesto a partir del criterio de especialistas.

Estimado compañero, usted ha sido seleccionado por su experiencia y nivel técnico para dar su valoración acerca del Sistema de Procedimientos para la mejora continua de la calidad en el **Hotel Pullman**

Nombre y apellidos: _____

Especialidad: _____

Años de experiencia: _____

La valoración debe ajustarse a:

Que sea factible: posibilidad real de utilización acorde a los recursos que requiere.

Que sea aplicable: deben expresarse con suficiente claridad para que sea posible su implementación.

Que sea generalizable: por sus condiciones de aplicabilidad y factibilidad permite en condiciones normales la extensión a otros contextos semejantes.

Que tenga pertinencia: por su importancia, valor social y necesidades a que da respuesta.

Que tenga novedad y originalidad: adquiere mayor valor el resultado cuando refleja la creación de algo que hasta el momento presente no existía.

Que tenga validez: se refiere a la condición del resultado concreto cuando este permite el logro de los objetivos para lo cual fue concebido.

Para lo anterior se le propone la siguiente tabla con escala valorativa:

Indicadores para el análisis	Escala Valorativa				
	Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	No Adecuado
Factibilidad (Ind1)					
Aplicabilidad (Ind2)					
Nivel de generalidad (Ind3)					
Nivel de pertinencia (Ind4)					
Originalidad (Ind5)					
Validez (Ind6)					

Incluya cualquier sugerencia que usted considere:

Muchas gracias

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

Esp.	Ind1	Ind2	Ind3	Ind4	Ind5	Ind6
E1	5	4	5	4	4	5
E2	4	4	4	4	4	5
E3	5	5	5	5	5	5
E4	3	4	5	4	5	4
E5	4	3	3	4	4	4
E6	4	5	4	5	4	5
E7	4	5	4	5	4	5
E8	4	4	5	5	4	4
E9	5	5	3	3	4	4
E10	4	4	3	5	4	3
E11	4	5	3	4	5	5