

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL CÓRDOBA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**TESIS PARA MAESTRÍA EN INGENIERIA EN
CALIDAD**

Autor:
Especialista Ingeniero Héctor Marcelo Bravo

Año 2018

“Diseño de una Guía para la Implementación de un Sistema de gestión Integrada del capital humano como estrategia de mejora continua y sustentabilidad en un sistema de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente para el sector turístico. Hotelería”

Director/a: Esp. Ing. Marcelo Andrés Tavella

Co-Director/a: Dra. Cecilia Beatriz Sobrero

Miembros del Tribunal de Tesis

Esp. Ing Angel Oshiro

Dr. Sergio Alejandro Oviedo

Dra. Maria Josefina Positieri

A mis padres por forjar mi ser y permitirme ser quien soy, sin egoísmos, sin reclamos y con mucho amor.

A mi esposa por su apoyo constante, su presencia, su luz, la cual ilumina mi camino en mis momentos de oscuridad, Por todo ese amor que me brinda día a día.

A mi hija por estar a mi lado, por permitirme guiar su camino.

A mi nieto, por nacer y hacerme sentir cada momento el verdadero sentido de la vida.

Resumen

Actualmente los recursos humanos constituyen uno de los aspectos más importantes en la vida empresarial, su rol cobra cada vez más preponderancia, en la consecución de los objetivos de la organización. Según Figuerola (1985), la gestión eficiente de los recursos humanos en las empresas del sector turístico, “se caracteriza por los principios de atención al cliente, con lo cual el exceso de automatización o mecanización pueden deteriorar la imagen de calidad, creando un entorno bastante negativo en su percepción”. Es evidente entonces la importancia que el factor humano tiene en la consecución de un servicio de calidad en el sector turístico.

El modelo de gestión de los recursos humanos que permite analizar las conductas observables y evaluables (capacidades y competencias) se denomina Gestión por competencias (Alles, 2008) en el cual prima el factor humano, en el que cada persona empezando por los directivos debe aportar sus mejores cualidades a la organización.

Actualmente ha cobrado tanta importancia la gestión de recursos humanos que en algunas organizaciones ya se utiliza el concepto de Capital Humano.

El Capital humano implica no solo conocimientos, sino también conciencia, ética, solidaridad, sentimientos, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización; con esto, cada uno de sus componentes debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Las organizaciones reconocen que tanto la dimensión humana de la dirección de empresas y la gestión de capital humano están igualados en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos. El desarrollo de los recursos humanos se ha convertido en una ineludible necesidad, no solo por razones sociales y tecnológicas sino además por razones económicas en organizaciones de prestación de servicios que se desenvuelven en un marco cada vez más competitivo y complejo.

Para que las organizaciones diseñen y apliquen un sistema de gestión integrada de capital humano sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, el cual debe estar integrado con la estrategia de la organización existe una Norma cubana NC3001:2007 “Sistema de gestión integrada del capital humano”. El cumplimiento de sus requisitos permite a las organizaciones atraer, retener y desarrollar permanentemente a sus trabajadores, o sea desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos (Oficina Nacional de Normalización, 2007).

El desafío será incluir esta herramienta en un sistema de gestión de calidad, teniendo en consideración las características propias de la provincia de Córdoba como así también, atendiendo las culturas organizacionales de los operadores de la región.

Agradecimientos

Sentado en mi patio con mis grandes compañeros de vida, mis perros, puedo observar cómo se detiene el tiempo por un momento, para mí y solo para mí y puedo ver a mi alrededor a ese colibrí de todas las tardes bebiendo agua, mis perros saltando de alegría e invitándome a jugar, la gatita a mi lado, alterando mi silencio con su ronroneo y este tiempo loco que pasa desde soleado a nublado y lluvioso como llamándome a disfrutar más seguido de las pequeñas cosas y sentir que hermosa es la vida. ¡¡ seguí disfrutándola Marcelo!!.

Es un regalo de nuestro señor para mi alma....

Hago público este sentimiento, porque hay momentos en la vida en que vale la pena detenerse un instante, hacer silencio, serenar el pensamiento y agradecer.

Esta tesis es el resultado de mucho trabajo, esfuerzo propio y compartido.

Es fruto de un camino muy sinuoso con muchos altibajos, muchas prioridades, a veces entre ellas, la tesis, "mi tesis". En este recorrido fui acompañado por muchas personas e instituciones que participaron de manera directa o indirectamente hasta llegar a mi gran objetivo.

En primer lugar, quiero expresar mi agradecimiento a mi querida Facultad Regional Córdoba, de la Universidad Tecnológica Nacional, universidad libre y gratuita, que me permitió formarme y ejercer mi profesión como docente y funcionario y a sus autoridades Héctor Aiassa y Rubén Soro por apoyar mi decisión con tiempos de trabajo que a veces no tuve y que permitió este tiempo de estudio e investigación.

Agradezco a mi mentor en esta hermosa carrera docente y que sufrió igual o más que yo por este escalón en mi camino y que permanentemente me alentó a seguir con consejos y a veces "no consejos", Ángel Oshiro.

A la doctora María Positieri, por permitirme iniciar este camino de la investigación en su centro de investigación CINTEMAC, haber formado parte del mismo y alentarme permanentemente a no bajar los brazos.

A mis directores de Tesis, Dra. Cecilia Sobrero e Esp. Ing. Marcelo Tavella, principalmente por haber creído en mí. Ser merecedor de vuestra confianza ha sido un gran halago para mí y recibir la calidad de sus saberes profesionales, el valor de sus palabras y la sensatez y honestidad de sus consejos fue uno de los pilares en que se sostuvo este proyecto.

A la Licenciada Viviana Retamozo, que me ayudo en los momentos de crisis a salir adelante, a confiar en mí, a amar lo que hago y a realizar cambios que no me permitía realizar.

A mis padres, Héctor e Inés, por darme la vida, por formarme como persona, por enseñarme la importancia del estudio en la vida de un ser humano, por enseñarme la virtud de

la responsabilidad, (aunque a veces no debería ser tan responsable), por darme la posibilidad de estudiar y de llegar a mi ansiado título de Ingeniero.

A mi hermano, Roly por estar siempre presente, por su apoyo, su cariño y reemplazarme en los momentos en que no pude estar con mamá y Anabella.

A mi hija Anabella, que me enseñó a ser papa, a forjarme como ser humano y aprender día a día a enseñar con el ejemplo. Agradezco profundamente su apoyo en mis ausencias, su comprensión y su gran regalo, la luz de mis ojos mi nieto basthi o "tu tu ua". Gracias por darme tanto amor.

A mi esposa Alejandra, mi gran compañera de vida. Amor muchas gracias por tu trabajo, por tu compañía, por tu permanente apoyo, por tus silencios, por tu comprensión, por tus mates haciéndome el aguante, por tu estar permanentemente, por estar a mi lado, por elegirnos día a día por tu amor. Gracias por ser mi Ale

Y finalmente a Dios, protector de mi vida y mis afectos, su protección y su amor me permitió tener la tranquilidad necesaria para transitar este camino confiado, sintiéndome cuidado y protegido.

Simplemente muchas gracias a todos, este proyecto es un poquito de cada uno de Uds.
Gracias



Índice

CAPITULO 1: Introducción	1
1.1. Justificación del tema elegido	2
1.2. Fundamentación del trabajo de tesis.....	6
1.2.1 Antecedentes de la aplicación de la Norma NC 3001: 2007	9
1.3 Marco Teórico	10
1.3.1 Turismo	10
1.3.1.1 El turismo dentro de la economía.....	11
1.3.1.2 Características comparativas entre el mercado de servicios y productos turísticos	12
1.3.1.3 El desarrollo sustentable del turismo	14
1.3.2 La calidad como estrategia clave para la satisfacción.....	15
1.3.3 Orígenes de las Normas de Calidad.....	17
1.3.4 La calidad y el turismo.....	18
1.3.4.1 Modelo de Grönroos	18
1.3.4.2 El modelo de Zeithaml, Parasuraman y Berry.....	19
1.3.5 La gestión de la calidad total.....	19
1.3.6 El modelo europeo de excelencia empresarial	20
1.3.7 Las normas ISO 9000	21
1.3.8 La calidad y el turismo en Argentina	22
1.3.9 La calidad y el turismo en la provincia de Córdoba.....	26
1.3.9.1 Perfil del turista de la provincia de Córdoba.....	29
1.3.9.2 Perfil del Turista Internacional que elige como destino la provincia de Córdoba ..	30
1.3.12.3 Perfil del Turista nacional que elige destino la provincia de Córdoba	34
1.3.10 Estructura del trabajo en las organizaciones	42
1.3.10.1 Otros tipos de equipos	44
1.3.11 Motivación de los empleados y su rendimiento	44
1.3.11.1 El Comportamiento Humano	44
1.3.11.2 Las necesidades como fuentes de motivación.....	45
1.3.11.3 La Jerarquía de necesidades de Maslow	45
1.3.11.4 Teoría de los dos Factores:.....	48
1.4. Objetivos del trabajo de tesis.....	49
1.4.1 Objetivo general.....	49
1.4.2 Objetivos específicos.....	49



1.4.3 Objetivo de transferencia potencial:.....	50
CAPITULO 2: Análisis comparativo de normativas relacionadas a la gestión de la calidad y del capital humano teniendo en consideración su aplicación conjunta en el sector turismo.....	51
2.1 Introducción	52
2.2 Desarrollo del análisis comparativo de las normativas existentes de Calidad y Turismo.....	55
2.2.1 Análisis de las Normas ISO 9001:1994 e ISO 9001:2000 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 1994) (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2000) (Hoyle, 1994)	55
2.2.2 Análisis de la Norma ISO 9001:2008 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2008)	57
2.2.3 Análisis de la Norma IRAM 30400:2004 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2004)	58
2.2.4 Análisis de la Norma IRAM –SECTUR 42200:2008 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2008).....	59
2.2.5 Análisis de la Norma ISO 10015:1999 Administración de la Calidad-Guías y Lineamientos para el Entrenamiento (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 1999)	61
2.2.6 Análisis de la Norma Cubana Sistema de gestión Integrada del Capital Humano NC 3001:2007 (Oficina Nacional de Normalización, 2007).....	62
2.3 Conclusiones del análisis comparativo.....	67
CAPITULO 3: Encuestas realizadas a hoteles de la localidad de Villa Carlos Paz, categorías 1, 2, 3 y 4 estrellas.....	73
3.1 Metodología aplicada.....	74
3.2 Análisis de resultados de encuestas a empleados	75
3.2.1 Pregunta 1. ¿Conoce el concepto del término calidad?	75
3.2.2 Pregunta 2. ¿Ud. considera que en la organización de la que Ud. es miembro se trabaja con calidad?.....	76
3.2.3 Pregunta 3. ¿Trabajar con calidad es responsabilidad de los empleados, de la dirección o de todos los miembros de la organización?.....	77
3.2.4 Pregunta 4. ¿Qué rol ocupa la persona que paga por el producto o servicio que Ud. desarrolla o, en la actividad que usted realiza?.....	78
3.2.5 Pregunta 5: ¿Qué entiende por los términos clientes externo y cliente interno?.....	79
3.2.6 Pregunta 6: ¿El cliente (ya sea externo o interno) le hace conocer el nivel de calidad de su trabajo o del servicio prestado?	80
3.2.7 Pregunta 7: ¿Cuál es su actitud ante una sugerencia, una queja o un reclamo de un cliente?	81
3.2.8 Pregunta 8: ¿En su trabajo se le permite participar ante la aparición de un inconveniente o un problema?	82
3.2.9 Pregunta 9: ¿Qué entiende por mejora continua?	83



3.2.10	Pregunta 10: ¿Qué entiende por una actividad sustentable?	84
3.2.11	Pregunta 11 ¿Está definida su función en la organización (por medio de un documento)?.....	85
3.2.12	Pregunta 12: ¿Ha sentido alguna vez que su tarea es improductiva? ¿O se ha encontrado en alguna oportunidad haciendo exactamente lo mismo que otro compañero?	86
3.2.13	Pregunta 13: ¿Se le ha enseñado a realizar su tarea? ¿Ha realizado cursos de capacitación?.....	88
3.2.14	Pregunta 14: ¿Cuánto tiempo hace que realiza el último oficio desarrollado?.....	90
3.2.15	Pregunta 15: ¿La tarea se desarrolla exactamente tal cual como cuando empezó o ha sufrido actualizaciones?	91
3.2.16	Pregunta 16: ¿Su tarea ha sido evaluada en alguna oportunidad por la organización?	93
3.2.17	Pregunta 17: ¿Está conforme con el ambiente de trabajo en la organización?	95
3.2.18	Pregunta 18: ¿Está conforme con sus compañeros de trabajo?	95
3.2.19	Pregunta 19: ¿Está conforme con su jefe directo?	95
3.2.20	Pregunta 20: ¿Usted está efectivo o contratado?	98
3.2.21	Pregunta 21: ¿Trabaja los 12 meses del año en esta organización?.....	99
3.2.22	Pregunta 22: En caso de trabajar en temporada ¿en qué actividad se desempeña durante el resto del año?	100
3.3	Análisis de resultados de encuestas a directivos	101
3.3.1	Pregunta 1: ¿Su organización tiene organigrama definido?	102
3.3.2	Pregunta 2: ¿Tiene definido objetivos organizacionales?.....	103
3.3.3	Pregunta 3: ¿Tiene definidas estrategias para su organización? Por ejemplo, cuales	104
3.3.4	Pregunta N°4: ¿Tiene definido indicadores que definan el estado permanente de la organización?	105
3.3.5	Pregunta N°5: ¿Podría definir a su organización como una organización del tipo familiar?	106
3.3.6	Pregunta N°6: ¿En caso de ser una organización familiar trabajan miembros de su familia en la organización?.....	107
3.3.7	Pregunta N°7: ¿Estos miembros trabajan en lugares operativos o de gestión? (solo para empresas familiares)	108
3.3.8	Pregunta N°8: ¿Conoce el concepto del término calidad?	109
3.3.9	Pregunta N°9: ¿Conoce o ha leído alguna información en relación con la calidad aplicada al turismo a nivel internacional?	110
3.3.10	Pregunta N°10: ¿Conoce o ha leído alguna información en relación con la calidad aplicada al turismo a nivel nacional?	110



3.3.11	Pregunta N°11: ¿Conoce o ha leído alguna información en relación con la calidad aplicada al turismo a nivel provincial?	110
3.3.12	Pregunta N°12: ¿Conoce alguna norma de calidad?.....	112
3.3.13	Pregunta N°13: ¿Conoce que significa la definición ISO 9001:2008?	113
3.3.14	Pregunta N°14: ¿Considera que es importante aplicar calidad en distintas organizaciones? ¿Por qué? ¿Cuáles serían los beneficios obtenidos?	114
3.3.15	Pregunta N°15: ¿Considera que la gestión de la calidad es aplicable a su organización?	114
3.3.16	Pregunta N°16: ¿Qué actividades de gestión de Recursos Humanos realiza actualmente en su organización?.....	117
3.3.17	Pregunta N°17: ¿Conoce alguna norma sobre gestión de recursos humanos?.....	119
3.3.18	Pregunta N°18: ¿Conoce el término capital humano? ¿Qué le transmite ese concepto?	119
3.3.19	Pregunta N°19: ¿Qué entiende por el concepto gestión integrada del capital humano?	119
3.3.20	Pregunta 20: ¿Cómo considera el nivel de rotación de los empleados en su organización?	122
3.3.21	Pregunta 21: ¿Qué cantidad de empleados fijos tiene la organización?	123
3.3.22	Pregunta 22: ¿Qué cantidad de empleados contrata en temporada alta?	124
3.3.23	Pregunta 23: ¿Qué cantidad de plazas tiene su organización?.....	124
3.3.24	Pregunta 24: ¿Su organización esta categorizada? ¿Qué categoría?	125
3.4	Conclusiones.....	127
CAPITULO 4: Guía para la Implementación de un Sistema de gestión Integrada del capital humano como estrategia de mejora continua y sustentabilidad en un sistema de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente para el sector turístico. Hotelería		
4.1	Introducción	131
4.2	Objeto y campo de aplicación	132
4.3	Normas de consulta	132
4.4	Términos y definiciones	132
4.5	Planificación	134
4.5.1	Requisitos generales.....	134
4.5.1.1	Manual de la calidad, la seguridad, el ambiente.....	136
4.5.1.2	Responsabilidad de la Dirección.....	137
4.5.1.3	Control de la documentación.....	144
4.5.1.4	Control de los registros	144
4.5.2	Planificación del sistema de gestión	145
4.5.2.1	Política de la calidad, la seguridad y el ambiente	145



4.5.2.2	Objetivos	145
4.5.2.3	Planes	145
4.5.2.4	Revisión del sistema de gestión de la calidad, la seguridad, el ambiente y el capital humano	146
4.5.2.5	Documentación del sistema de gestión	146
4.5.3	Identificación de procesos adicionales	147
4.6	Capital Humano	147
4.6.1	Perfiles y responsabilidades	147
4.6.2	Recursos	148
4.6.3	Selección, incorporación e integración del personal	148
4.6.4	Formación.....	148
4.6.5	Organización del trabajo	149
4.6.6	Estimulación moral y material de los empleados	149
4.6.7	Comunicación institucional interna	154
4.7	Realización del servicio	156
4.7.1	Procesos principales.....	156
4.7.1.1	Comunicación de los servicios.....	156
4.7.1.2	Reservas.....	161
4.7.1.3	Ingreso de huéspedes.....	162
4.7.1.4	Atención al huésped durante la estadía.....	163
4.7.1.5	Atención telefónica	163
4.7.1.6	Egreso de huéspedes.....	163
4.7.1.7	Desayuno.....	163
4.7.1.8	Servicio de habitaciones.....	164
4.7.2	Procesos de Apoyo	164
4.7.2.1	Mantenimiento correctivo y preventivo	164
4.7.2.2	Limpieza	164
4.7.3	Compras	166
4.8	Mejora	166
4.8.1	Medición.....	166
4.8.2	Auditorías Internas.....	167
4.8.3	Quejas y sugerencias.....	167
4.9	Mejora continua.....	167
4.9.1	Acciones Correctivas	168
4.10	Gestión Ambiental.....	169



4.11 Gestión de la seguridad.....	170
CAPITULO 5: Discusión y conclusiones finales	171
5.1 Conclusiones del trabajo de investigacion	172
5.1.1 Objetivo General	172
5.1.2. Objetivos específicos.....	173
5.1.3 Transferencias al medio realizadas	178
Bibliografía	180
ANEXO I Encuesta a empleados	185
ANEXO II: Encuestas a directivos.....	187

Índice de ecuaciones

Ecuación 1: Muestreo de poblaciones finitas	74
Ecuación 2: Tamaño de la muestra real	74

Índice de tablas

Tabla 1: Gasto del turista vs Gastos de la industria	12
Tabla 2: Diferencias entre productos y servicios	13
Tabla 3: Comparación entre el Management tradicional y el concepto de TQM.....	20
Tabla 4: Datos de gastos diarios por persona y estancia promedio de turistas nacionales en Villa Carlos Paz (temporada 2016)	42
Tabla 5: Cuadro comparativo normas de aseguramiento de la calidad y de gestión de recursos humanos.....	69
Tabla 6: Cantidad de hoteles según categoría	126
Tabla 7: 10 pasos para la resolución de problemas	168

Índice de gráficos

Gráfico 1: Distribución cantidad de turistas internacionales que arribaron a Argentina.	24
Gráfico 2: Distribución de afluencia turística nacional a la Provincia de Córdoba.	24
Gráfico 3: Cantidad de Turistas de diciembre 2015 a noviembre 2016.....	28
Gráfico 4: Pernoctaciones Turísticas mensuales en la Provincia de Córdoba Temporada 2015-2016.....	29
Gráfico 5: Relación Pernoctaciones turistas Nacionales y Extranjeros	29
Gráfico 6: Preferencias de turistas según estaciones (temporadas 2011-2014).	30
Gráfico 7: Distribución porcentual de turismo internacional según país de origen	30
Gráfico 8: Distribución porcentual de turismo internacional según edad (temporada 2014)....	31
Gráfico 9: Distribución porcentual de turismo internacional según ocupación (temporada 2014).	31
Gráfico 10: Distribución porcentual de turismo internacional según motivo del viaje (temporada 2014)	32



Gráfico 11: Distribución porcentual de turismo internacional según tamaño del grupo familiar (temporada 2014).	32
Gráfico 12: Distribución porcentual de turismo internacional según vínculo grupo familiar (temporada 2014).	33
Gráfico 13: Distribución porcentual de turismo internacional según medio de arribo (temporada 2014).	33
Gráfico 14: Distribución porcentual de Turistas nacionales en provincia de Córdoba según provincia de origen (temporada 2014).	34
Gráfico 15: Distribución porcentual de Turistas en Villa Carlos Paz según provincia de origen (temporada 2016)	34
Gráfico 16: Distribución porcentual de turistas nacionales en Provincia de Córdoba según edad (temporada 2014)	35
Gráfico 17: Distribución porcentual de turistas en Villa Carlos Paz según edad (temporada 2016)	35
Gráfico 18: Distribución porcentual de turistas en Provincia de Córdoba según ocupación (temporada 2014).	36
Gráfico 19: Distribución porcentual de turistas en Villa Carlos Paz según ocupación (temporada 2016).	36
Gráfico 20: Distribución porcentual de turistas nacionales en Provincia de Córdoba según motivo de viaje (temporada 2014).	37
Gráfico 21: Distribución porcentual de turistas nacionales en Villa Carlos Paz según motivo de viaje (temporada 2016)	37
Gráfico 22: Distribución porcentual de turistas nacionales en Villa Carlos Paz según motivo de elección del destino (temporada 2016)	38
Gráfico 23: Distribución porcentual de turistas nacionales en la Provincia de Córdoba según tamaño grupo familiar (temporada 2014).	38
Gráfico 24: Distribución porcentual de turistas nacionales en la provincia de Córdoba según vínculo grupo familiar.	39
Gráfico 25: Distribución porcentual del turismo nacional en V C Paz según vínculo grupo familiar (temporada 2016)	39
Gráfico 26: Distribución porcentual de turistas nacionales en la provincia de Córdoba según medio de arribo (temporada 2014)	40
Gráfico 27: Distribución porcentual de turistas nacionales en Villa Carlos Paz según medio de arribo (temporada 2014)	40
Gráfico 28: Distribución porcentual de turistas nacionales en Villa Carlos Paz según motivos de elección del destino (temporada 2016)	41
Gráfico 29: Distribución porcentual de turistas nacionales en Villa Carlos Paz según tipología de alojamiento (temporada 2016)	41
Gráfico 30: Distribución porcentual de turistas nacionales en Villa Carlos Paz según motivo para elección de alojamiento (temporada 2016.	42
Gráfico 31: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce el concepto del termino Calidad?.	76
Gráfico 32: Distribucion de porcentajes de respuestas a la pregunta ¿Usted considera que en la organización de la que usted es miembro se trabaja con calidad?.	77



Gráfico 33: Distribucion de porcentajes de respuestas a la pregunta ¿Trabajar con calidad es responsabilidad de los empleados, de la dirección o de todos los miembros de la organización?.....	78
Gráfico 34: Distribucion de porcentajes de respuestas a la pregunta ¿Qué rol ocupa la persona que paga por el producto o servicio que usted desarrolla, en la actividad que usted realiza?..	79
Gráfico 35: Distribucion de porcentajes de respuestas a la pregunta ¿Qué entiende por los términos cliente externo y cliente interno?.....	80
Gráfico 36: Distribucion de porcentajes de respuestas a la pregunta ¿El cliente (ya sea externo o interno) le hace conocer el nivel de calidad de su trabajo o del servicio prestado?.....	81
Gráfico 37: Distribucion de porcentajes de respuestas a la pregunta ¿Cuál es su actitud ante una sugerencia, una queja o un reclamo de un cliente?.....	82
Gráfico 38: Distribucion de porcentajes de respuestas a la pregunta ¿En su trabajo se le permite participar ante la aparición de un inconveniente o un problema?.....	83
Gráfico 39: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Qué entiende por mejora continua?.....	84
Gráfico 40: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Qué entiende por una actividad sustentable?.....	85
Gráfico 41: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Está definida su función en la organización (por medio de un documento)?.....	86
Gráfico 42: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Ha sentido alguna vez que su tarea es improductiva? ¿O se ha encontrado en alguna oportunidad haciendo exactamente lo mismo que otro compañero?.....	88
Gráfico 43: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Se le ha enseñado a realizar su tarea? ¿Ha realizado cursos de capacitación?.....	90
Gráfico 44: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Cuánto tiempo hace que realiza el último oficio desarrollado por Ud.?.....	91
Gráfico 45: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿La tarea se desarrolla exactamente tal cual como cuando empezó o ha sufrido actualizaciones?.....	93
Gráfico 46: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Su tarea ha sido evaluada en alguna oportunidad por la organización?.....	94
Gráfico 47: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Está conforme con el ambiente de trabajo en la organización?.....	97
Gráfico 48: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Está conforme con sus compañeros?.....	97
Gráfico 49: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Está conforme con su jefe directo?.....	98
Gráfico 50: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Usted está efectivo o contratado?.....	99
Gráfico 51: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Trabaja los 12 meses del año en esta organización?.....	100
Gráfico 52: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿En qué actividad se desempeña durante el resto del año?.....	101
Gráfico 53: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Su organización tiene organigrama definido?.....	103
Gráfico 54: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Tiene definido objetivos organizacionales?.....	104



Gráfico 55: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Tiene definidas estrategias para su organización?.....	105
Gráfico 56: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Tiene definido indicadores que definan el estado permanente de la organización?.....	106
Gráfico 57: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Podría definir a su organización como una organización del tipo familiar?.....	107
Gráfico 58: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿En caso de ser una organización familiar trabajan miembros de su familia en la misma?.....	108
Gráfico 59: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Estos miembros trabajan en lugares operativos o de gestión? (solo para empresas familiares).....	109
Gráfico 60: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce el concepto del término calidad?	110
Gráfico 61: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce o ha leído alguna información en relación a la calidad aplicada al turismo a nivel internacional?	111
Gráfico 62: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce o ha leído alguna información en relación a la calidad aplicada al turismo a nivel nacional?	111
Gráfico 63: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce o ha leído alguna información en relación a la calidad aplicada al turismo a nivel provincial?.....	112
Gráfico 64: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce alguna norma de calidad?	113
Gráfico 65: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce que significa el término ISO 9001:2008?	114
Gráfico 66: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Considera que es importante aplicar calidad en distintas organizaciones?	116
Gráfico 67: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Considera que la gestión de la calidad es aplicable a su organización?.....	116
Gráfico 68: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Qué actividades de gestión de Recursos Humanos realiza actualmente en su organización?	118
Gráfico 69: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce alguna norma sobre gestión de recursos humanos?	121
Gráfico 70: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce el término capital humano?	121
Gráfico 71: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Qué entiende por el concepto gestión integrada del capital humano?.....	122
Gráfico 72: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Cómo considera el nivel de rotación de los empleados en su organización?	123
Gráfico 73: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Qué cantidad de empleados fijos tiene la organización?.....	124
Gráfico 74: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Qué cantidad de empleados contrata en temporada alta?	125
Gráfico 75: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Qué cantidad de plazas tiene su organización?.....	125
Gráfico 76: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Su organización esta categorizada?¿Que categoría?.....	126



Índice de figuras

Figura 1: Pirámide de Maslow.....	45
Figura 2: Ciclo de Entrenamiento.....	61
Figura 3: Modelo de la Norma Cubana Sistema de gestión Integrada del Capital Humano.....	63
Figura 4: Desarrollo sustentable	84
Figura 5: Ciclo de deming	93
Figura 6: Factores que influyen en el individuo	158
Figura 7: Nivel de expectativa vs nivel de realidad	159
Figura 8: Cadena Proveedor -Cliente Interno	160



CAPITULO 1:

Introducción



1.1. Justificación del tema elegido

Desde la antigüedad y pasando por la revolución industrial, la segunda guerra mundial, hasta nuestros días, las organizaciones fueron modificando su estructura interna, su manera de gestionar las actividades en función de las características propias del entorno que las rodeaba, el cual ha sufrido grandes cambios a lo largo de la historia, como así también se observaron escenarios cambiantes de mercados y de las características de los clientes. Esto ha obligado a las organizaciones a buscar herramientas que les permitan ser cada vez más competitivas, en un mercado muy difícil de acceder, ya que los clientes fueron modificando sus necesidades y expectativas a satisfacer, volviéndose estas cada vez más exigentes. (Eaterby-Smith & Lyles, 2011) (Chiavenatto, 2000).

La necesidad de analizar los procesos internos, para lograr una mayor eficiencia, y poder determinar quién es el beneficiario de sus productos y/o servicios (denominado cliente) a los efectos de definir sus necesidades y expectativas, llevo a las organizaciones a diseñar nuevas estrategias (entendiéndose estas como la determinación de los fines y objetivos de una organización a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar aquellos) (Chandler, 1962) , y a implementar sistemas de gestión que además de cubrir con los requisitos anteriormente mencionados les permitiera obtener una mayor organización interna, mayor participación de su personal, mayor competitividad y mayor rentabilidad (Eaterby-Smith & Lyles, 2011)..

Paralelamente el turismo fue creciendo como industria, al punto tal que una gran parte de los ingresos en países como México, España, Australia, Brasil, Chile, Cuba, etc. se deben a la industria del turismo. En los últimos años, el crecimiento de la industria del turismo en América del Sur ha sido vertiginoso, sumándose a lo ya existente, países como Perú y Argentina. La industria turística se ha convertido hoy en un fenómeno económico y social representativo de la sociedad contemporánea. De hecho, las jornadas laborales se han reducido en la mayoría de los países, generando con esto mayor tiempo libre para los trabajadores. De igual forma, el turismo es más experimentado, se manifiesta más exigente y cuenta con nuevas motivaciones de viaje. Los viajeros hoy en día exigen tener experiencias diferentes, más espontáneas, actividades menos planeadas y acceso a la realidad de las diferentes culturas. En resumen, lo que pretende el turista hoy en día es ser partícipe de la vida cotidiana de los sitios que visita (Valencia, 1998).

En los recientes y sucesivos años de crisis económicas, muchos argentinos, a los que indudablemente les gusta viajar al extranjero, vieron reducidas sus posibilidades económicas y



decidieron hacer "turismo interno", con lo cual las cifras fácilmente favorecieron a los destinos locales (Revista LÍDERES, 2013).

Por otro lado, actualmente existe otra realidad turística destacada y es la que se pone de manifiesto durante los cada vez más frecuentes fines de semana largos en la Argentina. Durante los mismos, hay un incremento de viajeros de más del 40 por ciento comparado con 2011. Ambas situaciones, se trate de turismo extranjero o turismo interno han exigido a los operadores turísticos a desarrollar herramientas de competitividad para pertenecer y subsistir en este mercado cada vez más globalizado.

En el año 2004 a nivel nacional iniciaron las primeras reuniones de trabajo que dieron origen al Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, En el marco de la Ley Nacional de Turismo Nº 25997 (Poder Legislativo de la Nación Argentina., 2005).

Por otro lado, la provincia de Córdoba se caracterizó históricamente por entregar los productos Sierras, Sol y Ríos hasta la década del 90. A los efectos de ir diferenciándose como destino turístico se fueron desarrollando nuevos productos tales como turismo cultural, de aventura, rural, idiomático, deportivo, ecoturismo, de descanso y salud, de congresos, ferias y eventos, entre otros.

Analizando los datos relevados por el gobierno de la provincia de Córdoba (Páez Allende, 2007), se observó que el número de turistas sufrió un aumento notable durante el periodo 1995-2005 y que se debía incorporar el concepto “calidad” en todas las actividades de los operadores turísticos, para contribuir a consolidar la tendencia positiva de captación de turistas.

A tal efecto en el año 2006 en la Provincia de Córdoba, se empezó a implementar, en el sector alojamiento, un sistema de gestión de calidad inédito para la época, denominado Córdoba Calidad Turística, sistema que permitió a las pequeñas organizaciones que lo implementaron definir sus procesos internos, detectar las necesidades de sus clientes e implementar procedimientos para satisfacerlas.

Este proyecto consistió básicamente en la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma Argentina IRAM 30400 Guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en servicios turísticos (Tavella & otros, 2009) .

El programa Córdoba Calidad Turística reconocido por IRAM como un sistema de gestión de calidad compatible con la norma ISO 9001:2000 (Diario digital de negocios en turismo, 2007) permitió incorporar, de alguna manera, el concepto de calidad en los distintos niveles de las organizaciones turísticas a los efectos de incrementar la captación de turistas y lograr su fidelización.



El turismo debe desarrollarse siguiendo modelos sostenibles de gestión, producción y consumo que consideren, entre otros, los recursos ambientales disponibles y respeten las estructuras socio-económicas físicas y culturales de cada destino, contribuyendo así a la preservación y protección de los recursos de los cuales se nutre. Todo esto, sin perder de vista las necesidades y expectativas de un cliente cada vez más informado y exigente: el turista.

La gestión de la calidad es, en este sentido, una herramienta que permite orientar los procesos que toda gestión implica hacia la cultura de la mejora continua.

Aplicada a los servicios turísticos, la gestión de la calidad habilita y asegura un desarrollo sustentable de la actividad basado en criterios de responsabilidad social, ambiental y económica.

En la implementación del programa Córdoba Calidad Turística se observó que el precio no era la razón esencial en la elección del turista del lugar de pernocte, siendo la calidad de los servicios y la atención del personal las variables esenciales que orientaban dicha elección.

Por otro lado, a medida que iba avanzando su implementación en la mayoría de los operadores se detectó un bajo nivel de compromiso por parte del personal y de la alta dirección con el programa, fundamentado en la baja actividad turística anual (3/4 meses por año), en que el programa era la primera experiencia a nivel nacional en esta temática, en el concepto de hacer “algo para mejorar”, en el apoyo económico por parte del gobierno de la provincia de Córdoba, y en el desarrollo por parte de IRAM, como producto del convenio firmado con la secretaria de turismo de la Nación, de la serie de Normas IRAM SECTUR (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2008).

Sin embargo el programa fue un elemento fundamental para que se empezara a tomar conciencia de la importancia de los recursos humanos en este tipo de organizaciones, tal cual lo demuestra un análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las 2 primeras etapas del programa:

Ventajas /Fortalezas detectadas

- Organizaciones dirigidas por sus dueños
- Dominio del rubro y de las prestaciones ofrecidas

Desventajas/debilidades detectadas

- Administración empírica y ejercida por los dueños
- Empresas familiares que en su mayoría no disponen de una organización definida
- Escasez de mano de obra calificada propia



- Dificultad de conseguir trabajadores calificados
- Bajo nivel de capacitación de sus recursos humanos en administración, gestión y servicios.

Una vez obtenido el sello Córdoba Calidad Turística el operador lograba tener un reconocimiento diferenciador por parte del ente rector de esta actividad (Gobierno de la Provincia de Córdoba –Agencia Córdoba Turismo) sobre el servicio ofrecido, un personal con conocimientos básicos sobre la calidad en los servicios, valoración de la importancia del cliente, del cumplimiento de sus requisitos, el significado y la importancia de la buena atención y de la prestación de un servicio con calidad.

El turista tiene contacto permanente con el personal que integra estas organizaciones (el cliente interno), el cual, por motivos, en su mayoría, extra organizacionales no se encuentra, plenamente capacitado y formado (especializado) para desempeñar su tarea con un enfoque orientado a la plena satisfacción del cliente. En la mayoría de los casos el personal “se limita” a cumplir con el trabajo solicitado, es decir el empleado no se desempeña con la motivación necesaria para desarrollar su actividad de manera eficiente ni siente “orgullo” por pertenecer a organizaciones que intentan mejorar sus procesos y por ende los servicios ofrecidos, el empleado observa que todo el esfuerzo se centra en cumplir solo con las necesidades del cliente final del proceso y no se toman en cuenta sus necesidades como elemento principal del proceso.

Por otro lado, también se observó que muchas empresas que capacitan a su gente, no saben por qué ni para qué lo hacen y simplemente lo hacen porque así lo indican las normas implementadas, por modas, porque siempre lo hicieron así o por copiar a sus competidores.

La capacitación debería tener un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días y también debe ser retroalimentada por el escenario cambiante de los clientes y del mercado.

Primero cabe destacar que es necesario asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la organización, luego que lo que se enseña sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. La única forma de asegurarnos que todo esto suceda es a través de una buena evaluación, estudio y análisis, antes, durante y después de la implementación de cualquier programa de capacitación en la empresa.



"Así como en algún momento la tierra dejó de ser la principal fuente de riquezas para pasar a serlo las industrias con sus máquinas, hoy las máquinas van dejando el primer lugar a los productores de conocimientos" (Aquino & otros, 1997). En este contexto, en este nuevo paradigma productivo, la capacitación y el desarrollo son áreas claves.

En otras palabras, se observó que el tibio desarrollo realizado al personal que integra estas organizaciones no forma parte de la política estratégica de la organización ya que en la mayoría de los casos este desarrollo fue realizado por estricta solicitud de la implementación del plan y no como una decisión estratégica.

Se podría entonces plantear, de acuerdo a lo que se ha observado, que en algunos operadores de la industria turística de la provincia de Córdoba (sector alojamiento) se implementó como primera etapa, una herramienta de competitividad, el sistema de gestión de calidad basado en la guía IRAM 30400, En su implementación se observó que los recursos humanos cumplen un rol fundamental en la prestación del servicio, recurso cuyo nivel de desarrollo actual no alcanza para garantizar la competitividad de la organización. Por este motivo, es que se propone en esta segunda etapa, aumentar el nivel de desarrollo de estos, pasando del concepto recurso humano a capital humano colocando de esta manera a las personas en el nivel máximo de prioridad conforme a su importancia en la prestación del servicio. Desarrollo que debe acompañar a la política estratégica de la organización permitiendo de esta manera un desempeño sin temor a los cambios que se produzcan en el medio en que desempeña su actividad logrando a través de la calidad de su servicio, de la calidad de su personal y del cumplimiento de sus objetivos, un mayor posicionamiento, una mayor competitividad y por ende una mayor rentabilidad.

Surge así la necesidad de desarrollar una nueva guía para implementar, atendiendo las debilidades encontradas, e integrando las fortalezas de las distintas normas y guías existentes, incluyendo las normas ya implementadas en el programa.

1.2. Fundamentación del trabajo de tesis

Actualmente los recursos humanos constituyen uno de los aspectos más importantes en la vida empresarial, su rol cobra cada vez más preponderancia, en la consecución de los objetivos de la organización.

Paralelamente con la creciente importancia que el factor humano va adquiriendo en el logro de los objetivos y, por tanto, del éxito empresarial, también ha ido creciendo la preocupación por una eficiente gestión de ese recurso de la empresa, lo cual ha desembocado



en la trascendencia que le ha sido asignada a la gestión de los Recursos Humanos, entendida ésta como el área que “tiene entre otros objetivos seleccionar, conservar y cualificar al personal, de manera tal que éstos se realicen en la empresa y se establezca un clima de trabajo adecuado que permita la consecución de los objetivos empresariales y el desarrollo personal” (López & D., 1999).

Las empresas con mayor éxito en las décadas futuras serán aquellas organizaciones que aprenden, que crecen junto a su personal, y a sus clientes Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad., y cómo puede cambiarla (Senge, 1990).

Según Figuerola (1985), la gestión eficiente de los recursos humanos en las empresas del sector turístico, “se caracteriza por los principios de atención al cliente, con lo cual el exceso de automatización o mecanización pueden deteriorar la imagen de calidad, creando un entorno bastante negativo en su percepción”. Es evidente entonces la importancia que el factor humano tiene en la consecución de un servicio de calidad en el sector turístico.

Sin embargo, el contexto para la creación de riqueza va cambiando y evolucionando con respecto a lo conocido y sabemos que en el futuro triunfarán aquellas organizaciones que sepan desarrollar su potencial: su personal, sus métodos y sus sistemas (Gino, Garvin, & Edmoson, 2008). Por estas razones es que en el mundo empresarial hay una tendencia cada vez más fuerte hacia la gestión de los recursos humanos, potenciando las características del personal que integra las organizaciones en función de los puestos y tareas que deben cubrir, es decir, “humanizando” la gestión. Hoy, en este tipo de organizaciones, el personal en su mayoría es temporario por lo que la inversión en capacitación es mínima, es decir, “para pasar la temporada”. Por lo general, lo que se pretende es que el empleado se limite a realizar una actividad asignada por el dueño o el encargado que es, en definitiva, quien conoce la tarea, en la mayoría de los casos, por cuestiones económicas. Es más, muchas veces las capacidades de los empleados no conciben con lo requerido por la tarea a realizar.

El modelo de gestión de los recursos humanos que permite analizar las conductas observables y evaluables (capacidades y competencias) se denomina Gestión por competencias (Alles, 2008).

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia ya que su aplicación implica un estilo de dirección, en el que prima el factor humano, en el que cada persona empezando por los directivos debe aportar sus mejores cualidades a la organización. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización



está constituida por personas que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas (Ernst & Young consultores, 1998) .

Actualmente ha cobrado tanta importancia la gestión de recursos humanos que en algunas organizaciones ya se utiliza el concepto de Capital Humano, Este término es usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

El Capital humano implica no solo conocimientos, sino también conciencia, ética, solidaridad, sentimientos, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”. Es decir, el capital humano no implica solo saber hacer las tareas, además de ello el empleado debe compartir los valores éticos y profesionales de la organización a la cual pertenece, debe tener la capacidad de trabajar en equipo (para lo cual hay que desarrollar un conjunto de habilidades) además de ser eficiente

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización; con esto, cada uno de sus componentes debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada integrante de la organización debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se realiza la transformación del recurso humano como capital humano, a quien debe considerarse de suma importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal, de que se considere como un elemento de la organización capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con la forma en que es reconocido.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella. En definitiva, Organizaciones inteligentes que aprendan y crezcan (Garvin, 2003).

Sin embargo, observamos que en los últimos años se han desarrollado métodos y herramientas para establecer y mejorar las normas de proceder de las organizaciones y los individuos que la integran como, por ejemplo: calidad total, teoría de las restricciones, reingeniería de procesos, programas de mejora de la productividad, entre otros. Las organizaciones reconocen que tanto la dimensión humana de la dirección de empresas y la gestión de capital humano están igualados en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos. El desarrollo de los recursos humanos se ha convertido



en una ineludible necesidad, no solo por razones sociales y tecnológicas sino además por razones económicas en organizaciones de prestación de servicios que se desenvuelven en un marco cada vez más competitivo y complejo.

A pesar de todos los esfuerzos que se han realizado se observan algunas incoherencias. Todavía la gestión de recursos humanos se concibe como el aseguramiento de la actividad productiva empresarial y no para atraer, mantener, desarrollar y promover la participación efectiva de los trabajadores, recayendo en los jefes de recursos humanos la toma de decisiones de un conjunto de actividades claves debido a que la dirección en la mayoría de los casos no analiza, discute y adopta las decisiones correspondientes como si lo hacen para otras áreas como producción, finanzas, comercialización, etc. (Morales Cartaya, 2006).

Para que las organizaciones diseñen y apliquen un sistema de gestión integrada de capital humano sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, el cual debe estar integrado con la estrategia de la organización existe una Norma cubana NC3001:2007 “Sistema de gestión integrada del capital humano”.

Esta norma define el término Capital Humano como: “Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia”, Es además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo, y al Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) como un “Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna (de los procesos de gestión de capital humano) y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

El cumplimiento de sus requisitos permite a las organizaciones atraer, retener y desarrollar permanentemente a sus trabajadores, o sea desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos (Oficina Nacional de Normalización, 2007).

El desafío será incluir esta herramienta en un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 teniendo en consideración las características propias de la provincia de Córdoba como así también, atendiendo las culturas organizacionales de los operadores de la región.

1.2.1 Antecedentes de la aplicación de la Norma NC 3001: 2007

La gestión del capital humano, con enfoque sistémico y a través de procesos, es un factor muy importante en las organizaciones cubanas en la actualidad, pues sólo a través de las



personas es posible materializar el proyecto de cambio organizacional que se persigue en dichas empresas. El sistema de gestión integrada del capital humano se ha establecido como Norma Cubana, NC-3001:2007, única de su tipo en el mundo (Hernandez Darias & otros, 2010).

La novedad científica principal que aporta esta norma, radica en el desarrollo de un procedimiento para la implementación del sistema de gestión integrado de capital humano a través de procesos de aprendizaje lo que promueve la mejora del desempeño organizacional. Se manifiesta el valor social por la contribución en la elevación del desempeño de las organizaciones en las cuales se aplicó, con influencia positiva sobre los trabajadores y de modo general al aportar al cumplimiento de la función social de las mismas.

Considerando la evolución y el estado actual planteado, este proyecto busca ser un aporte a esta realidad con una herramienta que supere las debilidades y permita la mejora permanente.

1.3 Marco Teórico

1.3.1 Turismo

El turismo puede ser estudiado desde diversas perspectivas y disciplinas, debido a que son muchos los elementos que lo constituyen y además es difícil relacionarlos.

En la Escuela berlinesa, economistas alemanes entre otros, se plantean las primeras definiciones de turismo siendo en el año 1942 cuando los profesores Hunziker y Krapf de la Universidad de Berna definen al turismo como:

“La suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes (desplazamientos) y de las estancias (fuera del lugar de residencia) de los no residentes, siempre que no estén ligados a una estancia permanente ni a una actividad remunerada”.

Esta definición introduce todos los fenómenos que se producen en ocasión de la actividad turística:

- Desplazamiento
- Estancia Temporal
- Al viajero
- El lugar de Estancia
- Relaciones que surgen entre ellos

Posteriormente Burkart y Medlik en 1981 definen al turismo como:



“Los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos”.

En 1991 la Organización Mundial del Turismo lanza una nueva definición:

“El turismo comprende conjuntamente el desplazamiento y las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias, así como las relaciones que surgen en ellos; en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año y mínimo de 24 horas (pernoctando en el destino), principalmente con fines de ocio, por negocios y otros”

En esta definición, se observa una definición amplia y flexible introduciendo los siguientes elementos:

- Motivos del viaje (Ocio, negocios, otros)
- Periodo máximo (por un año)
- Periodo mínimo
- Localización de la actividad Turística

1.3.1.1 El turismo dentro de la economía

El turismo comienza a tomar importancia, a partir de los años 50 siendo desde entonces una importante fuente de ingresos en aquellas zonas donde se ha desarrollado.

Con el paso de los años, el interés por hacer turismo ha ido en aumento, siendo el movimiento de pasajeros a nivel mundial en 1990 de 443 millones de viajeros, siendo en 1995 de 564 millones y en el año 2000 más de 600 millones de viajeros/año.

También las necesidades de los turistas han ido cambiando pasando de descanso y distracción a cultura, negocio y aventura, etc.

Es evidente que las personas no van a renunciar a algunos días de turismo al año, ya que esta actividad está incluida en el concepto “Calidad de Vida”.

Satisfacer las necesidades del cliente y hacerlo bien debe ser la aspiración máxima de toda persona que trabaja en turismo.

Desde el punto de vista económico, se puede definir al turismo como:

“La actividad económica que integra la producción, distribución y consumo de bienes y servicios para satisfacer al cliente y que requiere de empresas que se dediquen a realizar las actividades que lo hagan posible”.

Por lo que las organizaciones turísticas deben integrarse con empresas del sector terciario, es decir, empresas productoras de servicio y otras que de manera directa o indirecta



sirven o tienen su producto final con destino a aquellas, tales como las de alimentación, de maquinaria específica, de transporte, etc.

Como vemos, donde se desarrolla el turismo se desarrollan también toda una serie de empresas que provocan ingresos que en la mayoría de los casos tienen un efecto compensador en la balanza de pagos. Además, los efectos de la inversión turística se podrían estudiar en dos sentidos. El primero hace referencia al gasto que cada turista realiza durante sus desplazamientos y en los destinos turísticos y el segundo se refiere a los gastos que la industria debe soportar en los sectores receptores de turismo, pero que por otro lado ejercen un efecto dinamizador al generar empleo y demanda de bienes.

La suma de todos los consumos que realiza el turismo genera una riqueza muy superior a la del gasto por turismo. (Balanza & Cabo Nadal, 2000)

Tabla 1: Gasto del turista vs Gastos de la industria

Gastos del Turista	Gastos de la Industria
Alojamiento	Sueldos y salarios
Comida	Propinas
Bebida	Comisiones
Entretenimiento	Impuestos
Ropa	Gastos generales y de administración
Regalos y Souvenirs	Compra de comida
Fotografía y video	Compra de bebidas
Cuidado personal	Compra de bienes
Desplazamiento	Compra de material y reparaciones

Fuente: (Balanza & Cabo Nadal, 2000)

1.3.1.2 Características comparativas entre el mercado de servicios y productos turísticos

Es muy importante tener en cuenta que el producto o servicio que se ofrece en el sector de la hotelería está formado por una serie de productos y servicios organizados.

El empresario hotelero es, además:

- Fabricante (transforma materias primas)
- Minorista (vende directamente al público)
- Empresario de servicios



Las empresas turísticas son organizaciones prestadoras de servicio, en las cuales el cliente no adquiere nada físico y duradero, sino un derecho de uso o disfrute de algo, para lo que debe contar con importantes infraestructuras y equipamientos, convirtiéndose así en grandes consumidoras de productos industriales.

Las diferencias básicas son las siguientes:

- **El servicio es intangible.** Supone que un cliente una vez que ha gastado su dinero no tiene la posibilidad de mostrar físicamente lo que ha obtenido a cambio de este, pues lo que ha recibido es atención, bienestar, instalaciones, alimentos, etc. Existe un factor psicológico muy importante que no se debe descuidar. La percepción que el cliente tenga del dinero gastado en la organización va a ser un elemento importante en su decisión posterior.
- **El servicio es perecedero.** Desde el punto de vista empresarial una habitación vacía es una supuesta ganancia perdida para siempre.
- **La mayoría de los servicios no pueden ser inspeccionados antes de la prestación.**
- **La producción de servicios está limitada.**
- **La interacción personal en el servicio hace que cada prestación sea única.** El humor, el cansancio, el nivel de motivación y los criterios propios del personal en contacto y del cliente influirán en el resultado de la prestación.
- **La producción y la prestación del servicio son simultáneas.** El cliente no puede probar el producto o servicio antes de consumirlo, sus expectativas son generadas por información anterior. Los servicios se venden primero y se consumen después.
- **No es posible transferir la propiedad.**

Tabla 2: Diferencias entre productos y servicios

Productos	Servicios
Tangible en el lugar de compra puede ser inspeccionado.	Intangible en el lugar de venta y, por lo general, no puede probarse antes de su compra.
Se fabrica.	Se presta.
Se produce en instalaciones a las cuales el cliente no accede, por lo tanto, no participa en su producción.	En general se presta en las instalaciones del prestador con participación directa del cliente



Los productos se distribuyen, se envían a los lugares donde se encuentra el cliente.	Los clientes van al lugar de prestación.
La compra implica su posesión y uso a voluntad inclusive la transferencia de su propiedad.	La compra otorga un derecho temporal en un tiempo y lugar determinado de uso. No es transferible
De fácil estandarización en producción.	Es muy difícil su estandarización
Se puede devolver si no satisface.	No se puede devolver
Se puede almacenar.	Son perecederos

Fuente: Elaboración propia

1.3.1.3 El desarrollo sustentable del turismo

¿Qué se entiende por desarrollo sustentable?

“Es aquel desarrollo capaz de guardar equilibrio entre las necesidades de crecimiento y la expansión desmesurada”

Para lo cual se deben plantear políticas que realicen un desarrollo sostenible que eviten los resultados negativos de un sistema desarrollista.

Es muy importante evitar:

- La degradación del medio ambiente
- La masificación
- Y como consecuencia, el descenso de la calidad a los ojos del cliente

Los principios fundamentales del desarrollo sostenible a aplicar en turismo son:

- Respeto al medio ambiente de forma que el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los recursos naturales en tierra, mar y aire (no contaminación)
- Respeto de la cultura y los valores de las personas que habitan en zonas receptoras de turismo.
- Respetar el concepto de desarrollo económicamente eficiente y que los recursos sean gestionados de modo que se conserven para las generaciones futuras.

¿El turismo puede ser motor del desarrollo sustentable?

En innegable que todas las actividades económicas y sociales poseen características negativas que afectan el equilibrio ambiental y que anulan casi todas las posibilidades de convertirse en verdaderos modelos de sustentabilidad. El turismo es una de ellas.

Hablar de desarrollo sustentable supone 2 cosas: lograr un crecimiento económico continuo mediante un manejo más racional de los recursos ambientales y el empleo de



tecnologías eficientes y no contaminantes, y por otro lado llevar a la práctica un proyecto social que mejore la calidad de vida de las poblaciones involucradas.

En argentina el turismo aparece, en la actualidad, como uno de los impulsores de las economías locales.

A pesar de los vaivenes económicos y políticos se intenta atraer turismo internacional.

Así mismo, la tendencia en materia de eco turismo, turismo rural y cultural viene acompañada con el deseo de acceder a sitios no contaminados, casi vírgenes y basados en excursiones que se incluyan en proyectos de sustentabilidad.

Es indudable que orientando la conciencia del turismo que se realiza en argentina este podría convertirse en un interesante movilizador económico pues va a:

- Transformarse en una nueva fuente de ingreso de divisas;
- Convertirse en impulsor del fortalecimiento de las economías regionales;
- Generar nuevos empleos directos e indirectos, incluso, formalizar a trabajadores informales actuales;
- Convertirse en un factor que oriente a la reconversión productiva de los establecimientos rurales, especialmente en áreas marginales;
- Convertirse en un polo de atracción de oportunidades de financiamiento internacional.

Es evidente que las poblaciones locales son las primeras en beneficiarse. Mejoran su calidad de vida debido a nuevas oportunidades laborales y de capacitación, aumentando la autoestima de los pobladores. Sin embargo, siempre estará el riesgo de la pérdida del acervo cultural de esas mismas comunidades. Por lo que debe estimularse su conservación y rescate para ser ofrecidas al mercado del turismo (Zeballos de Sisto, 2006).

1.3.2 La calidad como estrategia clave para la satisfacción

En un principio, la calidad era una herramienta que las industrias utilizaban para que los proveedores cumplieran con una serie de especificaciones y requisitos como el peso, la durabilidad, la resistencia, la dimensión, etc. A partir de los años cincuenta, las industrias manufactureras imponen la implementación de la calidad en todo el proceso productivo. Dos décadas más tarde las empresas norteamericanas y en los ochenta las europeas, la generalizan en todos los sectores como un intangible indispensable que debe alcanzarse durante el servicio del negocio y la amplían hasta convertirla en la estrategia clave durante el proceso de satisfacción del cliente.



Actualmente, y en un entorno de mercado muy competitivo, es cada vez más difícil encontrar organizaciones que no adopten criterios de calidad, sobre todo después de observar costos relacionados con la NO calidad, unos fácilmente visibles y otros más ocultos como disfunciones, perdidas de clientes, de tiempo, de capacidad, de imagen, de entusiasmo de los trabajadores, reducción de la curva de aprendizaje y de la curva de experiencia, etc.

Últimamente muchos de los establecimientos relacionados al turismo y al ocio se han sumado a la corriente de la calidad, tanto individualmente como en grupos, de manera voluntaria, en cadena o como parte de un municipio de una región o del país. Pero los éxitos se consiguen a mediano y largo plazo, es una tarea difícil que requiere mucha persistencia. En general, los fracasos de la aplicación de muchos de estos programas se deben a múltiples causas entre las que se pueden mencionar:

- Se intenta poner en práctica programas de calidad demasiados complejos para el tipo de organización de una empresa de servicios;
- Se burocratiza demasiado para el tipo de estructura de las pequeñas y medianas empresas;
- Son programas dirigidos y muy estandarizados, que tienen poco en cuenta la personalidad de cada organización y su cultura;
- Hace mucho hincapié sobre las tecnologías, cuando en las empresas de servicio debe trabajarse tanto las tecnologías como los equipos humanos;
- Existe un exceso de manualización y falta de flexibilidad en la adaptación de las técnicas;
- El mínimo valor que se le da a la mejora en una organización, si no se realiza el idéntico trabajo en el resto de los establecimientos del destino, ya que estos también desarrollan roles muy importantes en la satisfacción integral que el cliente busca.

Así pues, no cuesta entender el porqué de la dificultad de introducir un programa de calidad en una empresa de servicios. El cumplimiento de un programa de calidad en una industria manufacturera garantiza un proceso de calidad, en cambio, el mismo proceso de calidad aplicado a una empresa de servicios de turismo y ocio no asegura la satisfacción del cliente (Valls, 2004).



1.3.3 Orígenes de las Normas de Calidad

Los orígenes de lo que hoy denominamos “Normas de Calidad” se remontan a épocas muy lejanas, hace 3500 años los fenicios empezaban a utilizar el Abaco, los egipcios el codo, las unidades de medida desarrolladas por los romanos y así podemos encontrar en la civilización occidental muchos ejemplos de medios desarrollados para asegurar la calidad.

En la edad media, con la aparición de los primeros gremios artesanales en Europa (siglos XI y XII), se empieza con el entrenamiento del personal para el logro de las destrezas específicas colocando al joven aprendiz al lado de un artesano calificado, recayendo sobre este, la responsabilidad en el desempeño y confiabilidad del producto entregado, siendo esta situación el ejemplo más antiguo de lo que hoy denominamos CALIDAD.

En el siglo XVII, la Armada Británica introduce a través de Samuel Pepys, el concepto de procura para definir normas en el almirantazgo. Siendo este el primer ejemplo de lo que se denomina “Evaluación de Compradores” en los tiempos modernos. Con la publicación, en 1776 del libro *La Riqueza de las Naciones* de Adam Smith se instala el principio de la división del trabajo y se inicia el proceso de quitarle responsabilidad individual al trabajador, es decir, “cuando en la producción de un artículo participa más de una persona, no existe un responsable por la calidad del producto terminado”.

El desarrollo de la revolución industrial (proceso de transformación económico, social y tecnológico que se inició en la segunda mitad del siglo XVIII en Gran Bretaña y que se extendió unas décadas después hasta una buena parte de Europa occidental y Estados Unidos, finalizando hacia 1820 o 1840) continuó acentuando este principio. El desarrollo de la administración científica (Charles Babbage (1792-1872), H. Robinson Towne (1844-1924) y Joseph Wharthon (1826-1909), Frederick W. Taylor (1856-1915) agravó este problema, debido a que los empleados empezaron a ser considerados unidades de producción. En la década de los años 20 comenzó la toma de conciencia sobre la importancia de elaborar e incorporar controles matemáticos en el proceso de manufactura, siendo los mejores exponentes de esta nueva corriente los doctores W. Shewhart y E.S. Pearson.

La inspección se convirtió en la principal herramienta para asegurar que los productos se habían manufacturado correctamente.

En la década de los años 50, E.E.U.U., Canadá, Inglaterra y Australia empezaron a imponer conceptos de calidad como un pensamiento gerencial.

En 1968, el departamento de defensa de E.E.U.U. impuso a sus proveedores los requerimientos reguladores denominados MIL-Q-9858 (emitida por primera vez como MIL-Q-



9858, el 9 de abril de 1959, y revisadas como MIL-Q-9858A el 16 de diciembre de 1963, siendo el origen de la norma ISO 9001 estándar y todas las demás normas y reglamentos del sistema de gestión de calidad en el mundo (ASQ.ORG - A global leader in Quality Improvement & Standards).

En 1971, el Ministerio de Defensa del Reino Unido desarrollo la serie de normas 05-20 para los proveedores del Sistema de defensa Militar Británico.

En 1979, el British Standards Institute (BSI) publico la Norma BS 5750 para los sistemas de Calidad, siendo esta norma adoptada en Inglaterra por las compañías telefónica, eléctrica y de distribución de gas.

A principios de la década de 1980 la International Standard Organization (ISO), inicia el proceso para publicar un sistema normalizado de Aseguramiento de la Calidad.

La ISO se creó en el año 1946 para desarrollar un conjunto de normas para el sector manufacturero, el sector de la comunicación y el sector comercial. Está compuesta por 91 países miembros, quienes desarrollan normas, las cuales, no todas son de carácter obligatorio, solo aquellas adoptadas por los países como tal agregándoseles requerimientos legales. El proceso iniciado dio origen al comité técnico TC -176 quienes publicaron en el año 1987 la serie de normas conocidas como Serie de Normas ISO 9000.

1.3.4 La calidad y el turismo

Dos escuelas fueron las precursoras del camino de la calidad en los servicios. La escuela nórdica representada por Grönroos, Gummesson y Lehtinen, tiene como común denominador la distinción que se establece entre la calidad técnica (el servicio que el cliente recibe), y la calidad funcional (identifica la manera como este se ofrece). La norteamericana, encabezada por Zeithaml, Parasuraman y Berry, hace especial hincapié en las expectativas y percepciones de los clientes.

Entre estos dos modelos se centran los programas que se detallan a continuación:

1.3.4.1 Modelo de Grönroos

Este modelo considera el servicio como un conjunto de actividades más o menos intangibles que, en general, tiene lugar cuando interactúan el cliente y el empleado, los recursos, los bienes físicos o los sistemas de prestación del servicio. En este sentido Grönroos diferencia los servicios, con respecto a los bienes porque son intangibles y heterogéneos, en ellos la producción y el consumo son inseparables, los clientes participan en la producción y existe interacción entre el vendedor y el comprador y no puede almacenarse ni transferirse.



En los servicios, la calidad técnica es la que se basa en las soluciones técnicas, en las maquinas, en los sistemas informatizados, en los conocimientos y en las experiencias. La calidad funcional, en cambio, se fundamenta en las actitudes, las relaciones internas, el comportamiento, la conciencia del servicio de la organización, la apariencia, la accesibilidad y el contacto con el cliente. El modelo propone seis etapas para el desarrollo del servicio:

- Desarrollo del concepto de servicio orientado al cliente;
- Desarrollo de la gestión de expectativas;
- Creación y puesta en marcha de un programa de gestión de los resultados del servicio, a fin de determinar cuál es la calidad técnica del servicio que el cliente obtiene;
- Creación y puesta en marcha de un programa de marketing interno para establecer cuál ha de ser la interacción entre el prestador del servicio y el cliente para reforzar aspectos como la amabilidad, la flexibilidad, el interés por el servicio, las habilidades del personal, etc.;
- Desarrollo del programa del entorno físico que engloba al tipo de recursos físicos, tecnologías o sistemas que se van a usar en el programa de calidad;
- Desarrollo del programa de participación del cliente que se refiere a la información necesaria para que el cliente pueda intervenir en la interacción.

1.3.4.2 El modelo de Zeithaml, Parasuraman y Berry

Conocido también como el modelo de gaps, se presentó en el año 1993. El modelo es un instrumento de evaluación de la calidad en una organización y se define como el resultado de la comparación entre aquello que el consumidor espera y la percepción del servicio que realmente recibe.

Por intermedio del modelo de calidad en servicio se puede medir la calidad del servicio en una organización. Se identifican las causas de los problemas de calidad que pudieran existir y se evalúa la eficacia de las soluciones que se implementan.

Este modelo considera que la satisfacción total del consumidor se consigue cuando las diferencias entre lo que el consumidor espera y su percepción sobre el servicio recibido desaparecen.

1.3.5 La gestión de la calidad total

Es un concepto que enfoca al gerenciamiento haciendo hincapié en todas las funciones operacionales de la organización y que se basa en la participación de todos sus miembros que la



componen. El personal de toda la empresa (en todos los niveles) se involucra con el objetivo de alcanzar el éxito a largo plazo mediante la satisfacción del cliente y la obtención de beneficios para todos los miembros de la empresa y la sociedad. Este programa requiere de un fuerte y permanente liderazgo de la dirección y de un entrenamiento continuo de todo el personal a fin de conseguir este objetivo.

El *Total Quality Management (TQM)* es un concepto que se basa en la mejora continua. Tiene como objetivos definir y satisfacer las necesidades de los clientes mediante productos y servicios sin defectos, producidos en el menor tiempo posible y con el menor costo posible, dado que las necesidades y expectativas de los clientes varían con el tiempo y el nivel de exigencia es mayor. Por este motivo, su implementación se basa en la mejora continua de la organización.

Los elementos básicos del TQM son:

- El cliente como origen y final de todo el proceso;
- El compromiso y la participación de todo el personal de la organización;
- La medida y los objetivos e indicadores de calidad;
- La planificación estratégica;
- El enfoque y la gestión por procesos;
- La mejora continua.

Tabla 3: Comparación entre el Management tradicional y el concepto de TQM

Management tradicional	Total Quality Management
El consumidor es tolerante	Tiene un enfoque a cliente
Tiene una orientación funcional	Orientación por proceso
La calidad es cara	La calidad reduce costos
El control asegura la calidad	Prefiere la prevención al control
El “cambio” es algo especial	El cambio es un proceso
Compra al proveedor más barato	Compra al proveedor de más calidad
El manager es el que manda	El manager es un entrenador
Los beneficios son función de precios y costos	Los beneficios son función de clientes fieles

Fuente: Pérez- Fernández de Velasco

1.3.6 El modelo europeo de excelencia empresarial

Es un modelo de diagnóstico, no es un modelo que asegure la calidad. Es un modelo de autoevaluación para verificar el grado de implementación de la calidad total en la organización y, de esta manera, poder llevar las acciones de mejora necesarias.

Es un modelo orientado más a los resultados que al personal de la organización.



El modelo se basa en 9 criterios que se ajustan a la calidad y se dividen en 2 grandes apartados:

El primero es el de liderazgo que conduce a la gestión del personal, a la política, a la estrategia y al uso de los recursos.

El segundo es el de los resultados empresariales, financieros y no financieros y el impacto en la sociedad. Cada uno de los apartados suponen el 50% del total de la puntuación y se muestran a continuación:

- Ap.- 1- Liderazgo (10%)
- Ap.- 1 Gestión del Personal (9%)
- Ap.- 1 Política y estrategia (8%)
- Ap.- 1 Recursos (9%)
- Ap.- 1 Procesos (14%)
- Ap.- 2 Resultado del negocio (15%)
- Ap.- 2 Satisfacción del personal (9%)
- Ap.- 2 Satisfacción del cliente (20%)
- Ap.- 2 Impacto social (6%)

1.3.7 Las normas ISO 9000

Las series de normas ISO 9000 aparecen al final de los años ochenta y rápidamente se empiezan a implementar por todo el mundo y en diversos sectores, principalmente los industriales. Son requisitos para el aseguramiento de la calidad, que, a pesar de no haber sido concebidos para el servicio, se empiezan a aplicar en algunas organizaciones turísticas, principalmente en hoteles.

El concepto de aseguramiento de la calidad se basa tanto en el control de calidad como en la prevención a los efectos de evitar al máximo que pueda llegar a producirse un error.

El aseguramiento de la calidad actúa en el marco del sistema de calidad, que es la estructura organizativa que abarca los procedimientos, procesos y recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad.

La serie de normas ISO 9000 es el paso previo en la búsqueda de la calidad total. Algunas de las ventajas de su implementación (Valls, 2004) son:

- El control sobre la actividad empresarial mejora;
- Se estandarizan los procesos;



- Se crea y propaga una cultura que promueve la mejora continua;
- Se establece un control de la no calidad;
- Se consolida el trabajo en equipo y se fundamenta el desarrollo de los recursos humanos;
- Mejora el clima laboral;
- Aumenta la demanda;
- Se consigue la fidelización del cliente.

1.3.8 La calidad y el turismo en Argentina

En Argentina, el sistema nacional de normas, calidad y certificación es regulado según el decreto 1474/94 el cual, crea dicho sistema, se establece su alcance y modo de funcionamiento, y su instrumentación.

Resulta de gran importancia diferenciar el significado de acreditación y certificación según el sistema nacional de normas, calidad y certificación.

Acreditación es el reconocimiento formal que hace una tercera parte de que un organismo cumple con los requisitos especificados y es competente para desarrollar tareas específicas de evaluación de la conformidad.

El organismo de acreditación de Argentina es el Organismo Argentino de Acreditación.

Certificación, por su parte, es el proceso voluntario mediante el cual un organismo de certificación evalúa la conformidad de un proceso, producto, sistema o persona con requisitos previamente especificados, y autoriza y emite una declaración de que se ha demostrado que se cumple dichos requisitos.

Como organismo internacional, se encuentra la Organización Internacional de Estandarización. Se encarga de la promoción del desarrollo de normas internacionales de sistemas, procesos y productos para el comercio, la industria, la administración pública, etc.

En lo que respecta al turismo, la ISO posee un comité técnico, el ISO TC 2008.

En organismos regionales se encuentran la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y la Asociación Mercosur de Normalización (AMN).

La COPANT en relación con el turismo tiene un comité técnico, el CT 149 “Servicios Turísticos”. Por su parte la AMN tiene un Comité Sectorial Mercosur de Turismo, el CSM 23.

Finalmente, a nivel Nacional funciona el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). En 1995, la Secretaría de Industria de la Nación como autoridad de aplicación del decreto 1474/94 firma un convenio con IRAM designándolo como organismo



Argentino de Normalización dentro del marco del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación.

Actualmente cuenta con un Sub comité turismo que se encarga del desarrollo de normas sectoriales, casi todas ellas publicadas como IRAM -SECTUR a partir de un acuerdo firmado con la secretaria de turismo de la nación.

En el año 2003, se comienza a trabajar en el desarrollo de una “Guía para la interpretación de los requisitos de la norma ISO 9001:2000 en servicios turísticos”. El resultado de este trabajo fue la publicación en el año 2004 de la IRAM 30400:2004 la cual fue la primera norma nacional de turismo.

Dicha norma sirvió como marco para que muchas organizaciones tuvieran la posibilidad de comprender en la práctica como se implementaba en ellas cada uno de los requisitos.

La normalización en turismo comienza su gran impulso a partir del año 2007 con el desarrollo de las normas IRAM -SECTUR. Siendo la norma desarrollada para la hotelería, la norma IRAM-SECTUR 42200

Junto a estas normas convivieron y conviven actualmente distintivos, programas y directrices que promovieron y promueven la sensibilización en calidad y la mejora organizacional (Beltrami).

En Argentina, el turismo extranjero se convirtió en la tercera fuente de divisas, superando a algunas exportaciones tradicionales relacionadas con la agricultura y la ganadería, después de que los visitantes dejaran durante 2007 más de 4.000 millones de dólares (Mathus Ruiz, 2008). Importar turistas tiene efectos similares que exportar productos argentinos al exterior (Zeballos de Sisto, 2006).

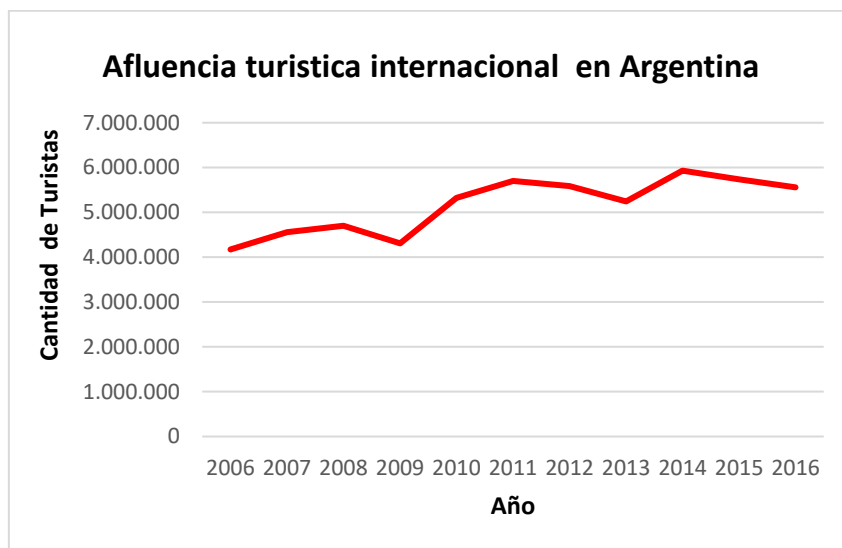


Gráfico 1: Distribución cantidad de turistas internacionales que arribaron a Argentina.

Fuente: World Bank Group (us)

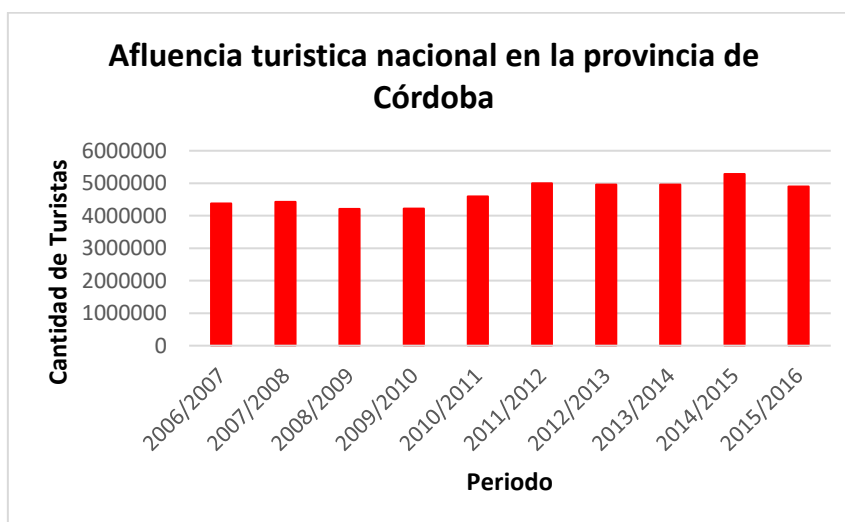


Gráfico 2: Distribución de afluencia turística nacional a la Provincia de Córdoba.

Fuente: Agencia Córdoba Turismo

Actualmente, para formar parte de esta industria y estar en condiciones de competencia adecuados, se deben contemplar aspectos determinados por la globalización, el avance tecnológico y temas ambientales, entre otros. En todos los órdenes del turismo ya sea a nivel mundial, nacional o provincial; se percibe que el precio no constituye la razón definitoria en la elección del turista y, cada vez más dentro de los distintos servicios que se ofrecen, la calidad se instaure como una variable de gran importancia.



Los visitantes se enfrentan a una amplia oferta dónde poder elegir, siendo los productos y servicios en la mayoría de las ocasiones muy similares entre sí, por lo que buscan un valor añadido que les sirva como criterio de elección.

Vale decir que, dentro de la orientación de las empresas hacia el mercado, el enfoque de producto, donde los consumidores favorecerán a aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad, los mejores resultados o características más innovadoras (Kotler & Keller, 2006), tiene gran relevancia. Sin dudas que siempre se inclinarán hacia un buen servicio, buena atención y estarán dispuestos a optar por un determinado operador, considerando el precio, aunque esta decisión siempre está condicionada intrínsecamente de atributos de calidad superiores que satisfagan sus expectativas.

Para las empresas, diferenciar sus productos es una tarea difícil, por lo que cada vez recurren más a la diferenciación a través de los servicios (Kotler & Keller, 2006) y una de las maneras más accesibles para realizarlo es adicionándoles calidad. Es importante destacar que de este modo también se potencia la comercialización con la difusión verbal del lugar y/u operador turístico a través del visitante, en función de cómo se haya sentido al haber cubierto adecuadamente sus necesidades, además de atraer y retener clientes (Kotler, Bowen, Makens, Ruffin, & Reina, 2003).

Por otra parte, el modelo de negocio basado en la oferta ha cambiado, situándose progresivamente al cliente en el centro del proceso de compra del servicio turístico. Así, la amplia experiencia de muchos clientes y la generalización de las vacaciones en el conjunto de las sociedades de los países desarrollados están animando a los negocios turísticos a dotarse de una serie de servicios complementarios a su negocio principal, esta tendencia convierte cada vez más a los servicios tradicionalmente secundarios en principales y a los principales en *commodities*.

Por otra parte, la perspectiva es que la industria turística se vea fortalecida ya que según la OMT en Argentina se espera aproximadamente 5.934.220 turistas extranjeros lo que representa un 6% menos que en el año 2016 (6.313.000 turistas extranjeros) con una estancia media de 8 días y un gasto diario de aprox.\$1500 pesos diarios por persona ,por lo cual el consumo turístico total ascenderá a 71.210.640.000 de pesos, cifra que ubicaría al país en segundo lugar en Sudamérica en ese rubro, detrás de Brasil, sólo superados por México al extender la medición a toda Latinoamérica (TELAM, 2016).



La especialización y las diferencias cualitativas entre las distintas ofertas turísticas deben aportar un valor diferencial, que en la mayor parte de las ocasiones será dado por los recursos intangibles.

Uno de los recursos intangibles que incide en forma directa en la diferenciación del producto y/o servicio en la industria del turismo es el capital humano.

¿Pero cuáles son los rasgos característicos en cuanto a condiciones del capital humano que envuelve la industria del turismo?

En esta industria las organizaciones se enfrentan a grandes dificultades para atraer y retener trabajadores calificados, así como mejorar las calificaciones de los que recién ingresan en el mercado laboral para estabilizar la fuerza de trabajo del sector e incrementar la productividad de las organizaciones y la calidad de los servicios que prestan.

En este sentido, la competitividad representa el desarrollo de nuevas formas de gestión en relación con los recursos humanos que requieren nuevas necesidades en materia de calificaciones, con una tendencia hacia una mayor responsabilidad del trabajador en un contexto en el que haya pocos niveles jerárquicos con un perfil polivalente y con gran capacidad de trabajo en equipo.

A pesar de los muchos estudios existentes sobre el sector turístico, es muy poco lo referente al desarrollo de los recursos humanos. Los datos existentes demuestran un panorama muy poco alentador con una gran cantidad de trabajadores clandestinos, alta temporalidad, baja retribución y muy poca profesionalización.

1.3.9 La calidad y el turismo en la provincia de Córdoba.

Apostar por una estrategia de diferenciación y calidad requiere realizar una gran inversión en el capital humano que nutre al sector turístico.

Por ese motivo, es que se plantea realizar este trabajo de investigación, con el objetivo de presentar una visión de la situación de los recursos humanos en el sector turismo, así como sensibilizar a los principales actores públicos y privados respecto a la temática, ofreciendo sugerencias y recomendaciones que puedan servir para estimular el debate en el sector.

En particular, este proyecto ofrece una visión estratégica de los recursos humanos en la gestión de la Calidad y del mercado laboral que afecta al sector turismo en la provincia de Córdoba y en particular la ciudad de Villa Carlos Paz.

El esquema desarrollado en este trabajo de investigación ha sido el siguiente:

- Determinar y caracterizar de forma general la estructura del sector turístico de Villa Carlos Paz tomando como referencia sector turístico provincial y Nacional



en su conjunto, y en particular, la de sus recursos humanos dentro del mercado laboral.

- Desarrollar encuestas en un grupo representativo de organizaciones sobre que prácticas y políticas de recursos humanos y de gestión de la calidad se están llevando a cabo, en general, con el objetivo de verificar las debilidades y fortalezas que se observan al momento de decidir la implementación de las mismas.
- Finalmente ofrecer un referencial de ayuda a través del cual las organizaciones puedan diseñar e implementar una gestión de los recursos humanos acorde a los requerimientos de los sistemas de gestión de la calidad que les permita una mayor competitividad y una mejora en la prestación de sus servicios.

En lo relacionado a la metodología de estudio, la investigación en el tema de recursos humanos es muy compleja, ya que la misma, es el resultado de interacciones de diferentes entornos, ya sea organizaciones, administraciones, agentes sociales, empleados, etc. La complejidad, la especificidad de una situación y la naturaleza cambiante de una empresa y su entorno son difícilmente explicables con enfoques metodológicos convencionales. Por lo tanto, para entender el proceso de las prácticas y políticas de RRHH debe hacerse dentro de su contexto, tanto interno como externo, lo que implica distintos niveles de análisis (Exceltur, 2006).

Se considero una metodología basada en aspectos cualitativos apoyada por métodos cuantitativos con el objeto de insertarle más rigor a la investigación, como la más adecuada para poder obtener la mayor información posible. De esta manera, su obtención se logró desde 3 fuentes: informes, entrevistas y encuestas (Yin, 1994).

La primera parte de la investigación está dedicada a la situación del sector turístico de la ciudad de Villa Carlos Paz, a nivel general y en relación con el sector turístico provincial y nacional, haciendo foco en el impacto de la gestión de las personas, en el desarrollo del mercado laboral y de la fuerza de trabajo a nivel macro, con lo cual se pretendió ofrecer una visión lo suficientemente amplia de la problemática que ayudase a entender la situación del sector turístico en la región así como el análisis de la fuerza de trabajo y su repercusión a nivel socioeconómico.

La segunda parte del estudio presenta un análisis comparativo de las distintas normativas existentes de aseguramiento de calidad y de gestión de recursos humanos. Cabe aclarar que en el momento que se llevó a cabo esta parte de la investigación (años 2014 -2015)



la norma vigente en aseguramiento de la calidad era la ISO 9001:2008. La versión 2015 de la ISO 9001 recién entra en vigor en el mes de septiembre de ese año, conviviendo en un periodo de transición con la versión anterior hasta el mes de septiembre del año 2018, fecha a partir de la cual quedará en vigencia solo la norma ISO 9001:2015.

Para la tercera parte, la cual presenta un diagnóstico de las prácticas y políticas de Recursos humanos en la gestión de la calidad que actualmente se están desarrollando en el sector turístico por parte de las organizaciones que forman parte de este, se aplicó una metodología de carácter cuantitativo y cualitativo para evitar las personalizaciones que ambas pueden presentar por separado.

La cuarta y quinta parte de este trabajo corresponde a la presentación de la herramienta propuesta, las discusiones y conclusiones finales.

Históricamente, la Provincia de Córdoba estuvo tradicionalmente ligada al producto sierras, sol y ríos, hasta la década de 1990. A partir de entonces, aprovechando la alta potencialidad de sus recursos naturales y culturales, vinculada con la emergencia de nuevos segmentos de demanda en el mercado local, nacional e internacional, progresivamente se produjo una diversificación de los productos turísticos cordobeses, a través de la implementación de nuevas modalidades alternativas del ejercicio del turismo (Agencia Córdoba Turismo, 2006). En particular, se han empezado a desarrollar productos de: turismo cultural, de aventura, rural, idiomático, deportivo, ecoturismo, de descanso y salud (principalmente en la modalidad de SPA), y de Congresos/ferias o eventos.

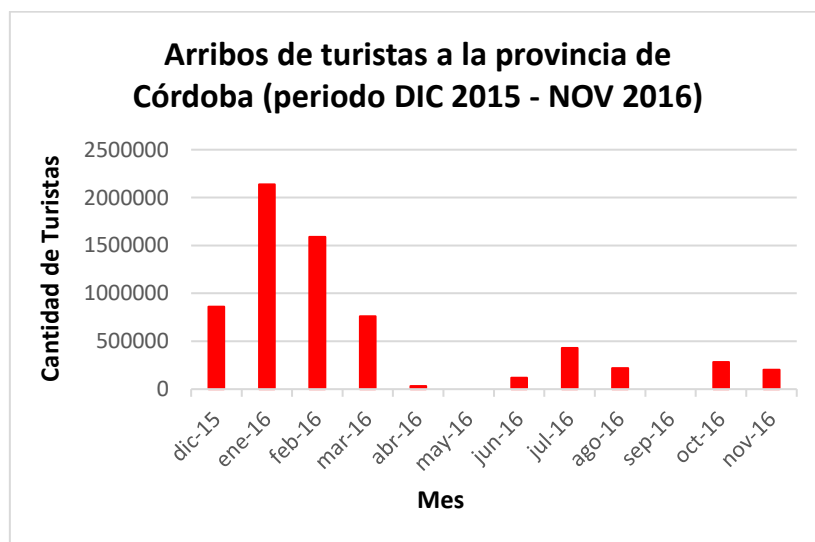


Gráfico 3: Cantidad de Turistas de diciembre 2015 a noviembre 2016.

Fuente: Agencia Córdoba Turismo.

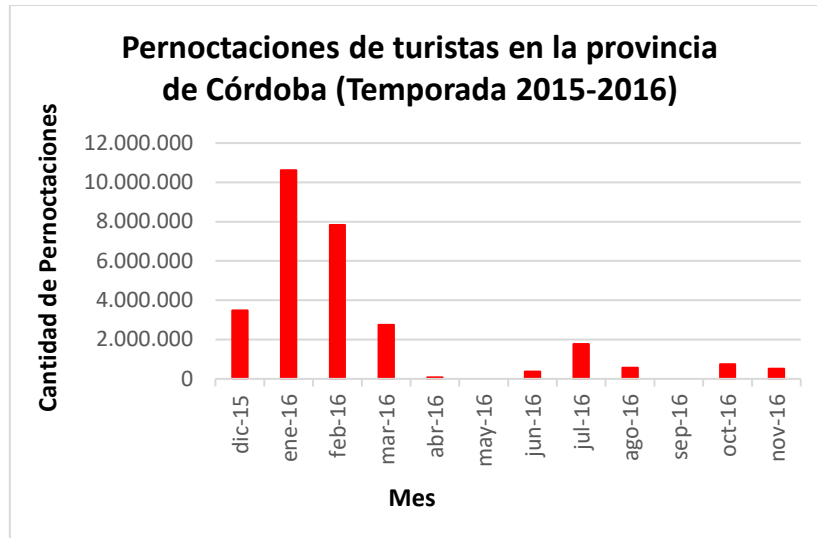


Gráfico 4: Pernoctaciones Turísticas mensuales en la Provincia de Córdoba Temporada 2015-2016.

Fuente: Agencia Córdoba Turismo.

1.3.9.1 Perfil del turista de la provincia de Córdoba

La provincia de Córdoba tiene una afluencia mayoritaria de turistas Nacionales en relación a los turistas de procedencia internacional

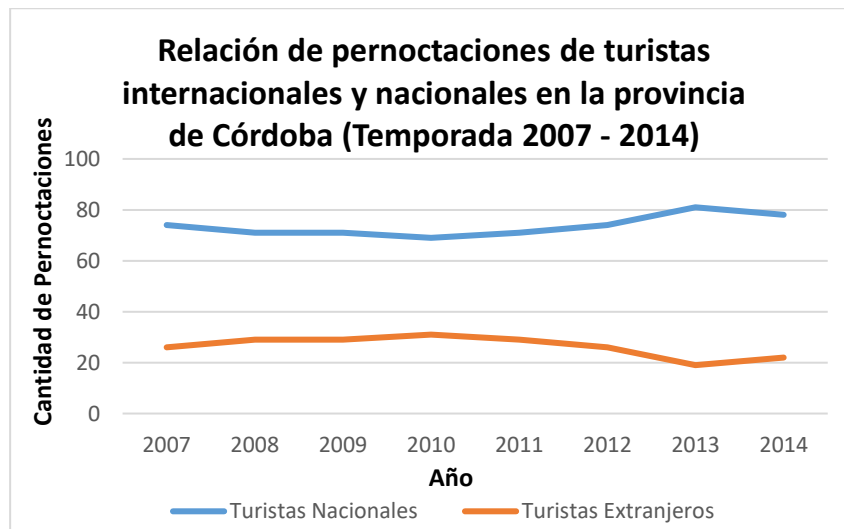


Gráfico 5: Relación Pernoctaciones turistas Nacionales y Extranjeros (temporadas 2007-2014).

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba



En el análisis anual de la visita de los mismos, se observa que los turistas nacionales tienen como preferencia las estaciones estivales (primavera -verano) mientras que los turistas internacionales tienen preferencia por las estaciones invernales (otoño – invierno).

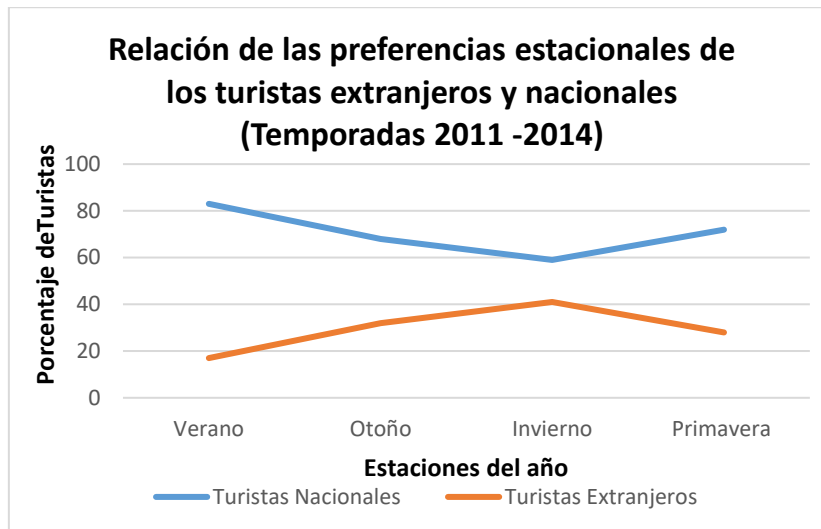


Gráfico 6: Preferencias de turistas según estaciones (temporadas 2011-2014).

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba.

1.3.9.2 Perfil del Turista Internacional que elige como destino la provincia de Córdoba

Nuestra provincia es elegida por turistas del continente americano en su mayoría y en menor medida de Europa.

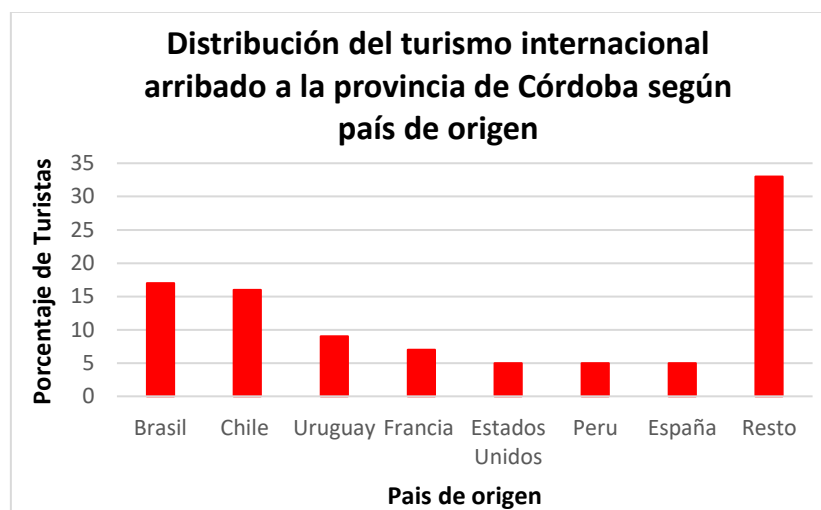


Gráfico 7: Distribución porcentual de turismo internacional según país de origen (temporada 2014).

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba



A diferencia del turismo nacional, la mayor concentración de turistas comprende la franja de 18 años a 45 años.

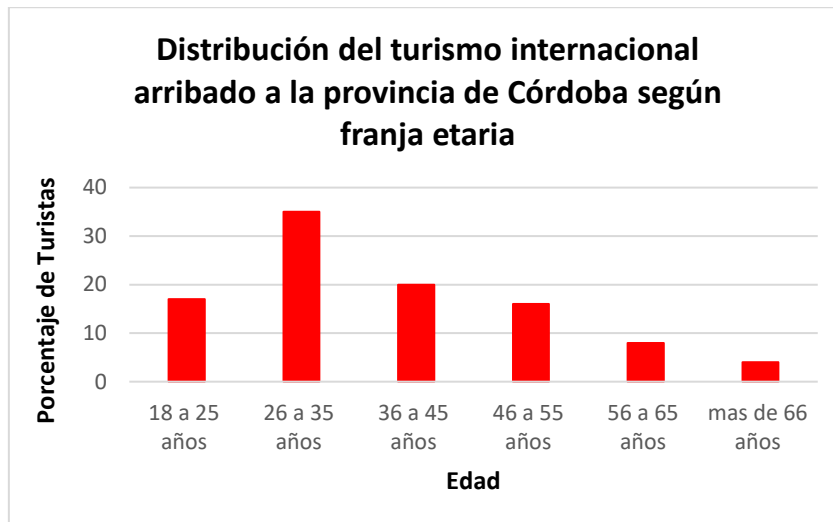


Gráfico 8: Distribución porcentual de turismo internacional según edad (temporada 2014)

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba.

En lo referente a la ocupación de los turistas internacionales, se destacan las categorías profesional independiente y empleado.

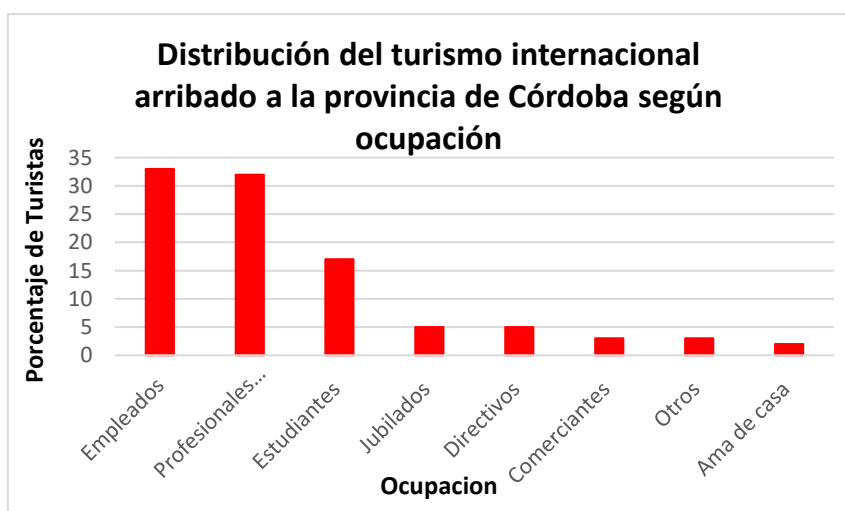


Gráfico 9: Distribución porcentual de turismo internacional según ocupación (temporada 2014).

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba

El motivo del viaje del turista internacional es mayoritariamente para vacaciones y actividades de ocio.

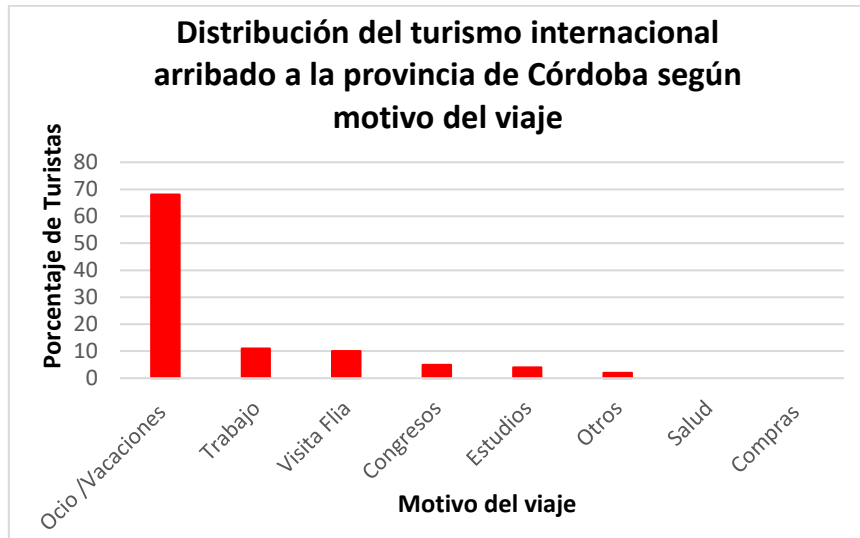


Gráfico 10: Distribución porcentual de turismo internacional según motivo del viaje (temporada 2014) .

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba.

En el análisis del grupo familiar el turista internacional arriba a nuestra provincia en pareja o solo en su mayoría.

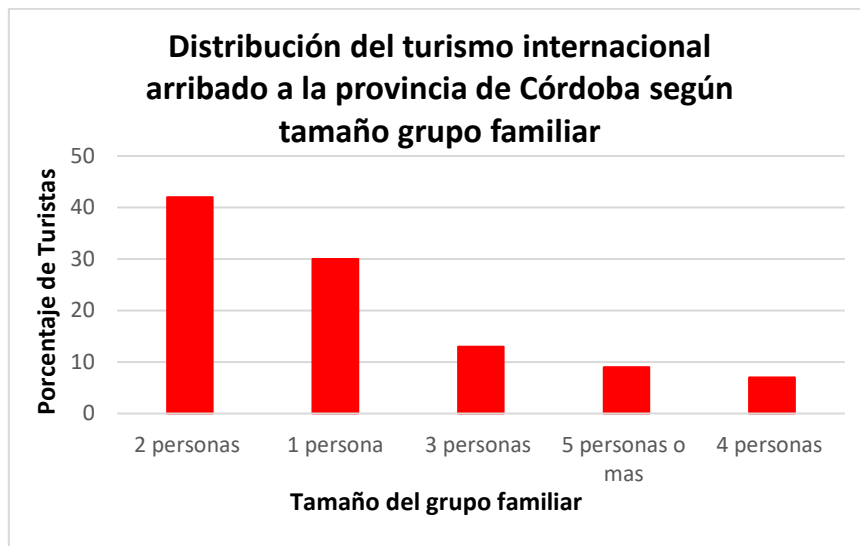


Gráfico 11: Distribución porcentual de turismo internacional según tamaño del grupo familiar (temporada 2014).

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba.

En relación con el vínculo mientras que el turista nacional llega a nuestra provincia en su mayoría en grupo familiar de al menos 3 personas, en pareja o solo, el turista internacional llega en gran medida solo, con grupos de amigos o en pareja.

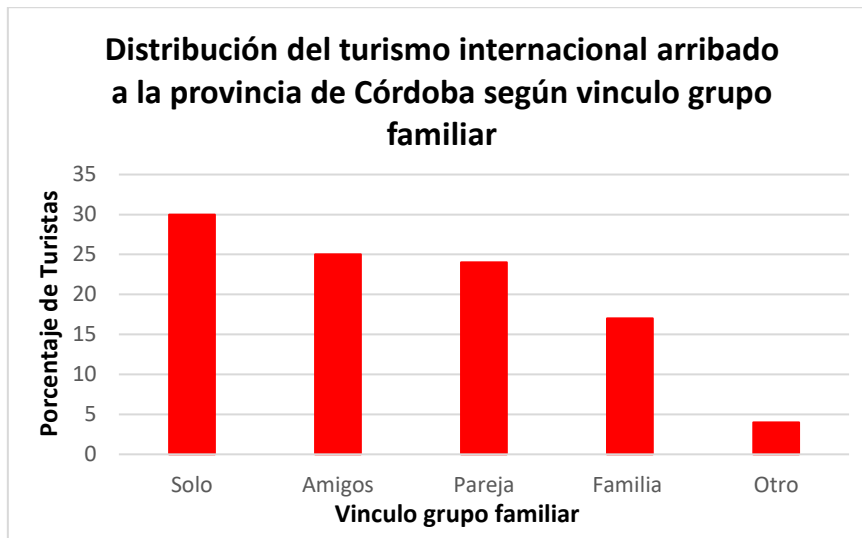


Gráfico 12: Distribución porcentual de turismo internacional según vínculo grupo familiar (temporada 2014).

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba.

Y de acuerdo con el medio de arribo también, y como es lógico, predomina el transporte aéreo por sobre el terrestre.

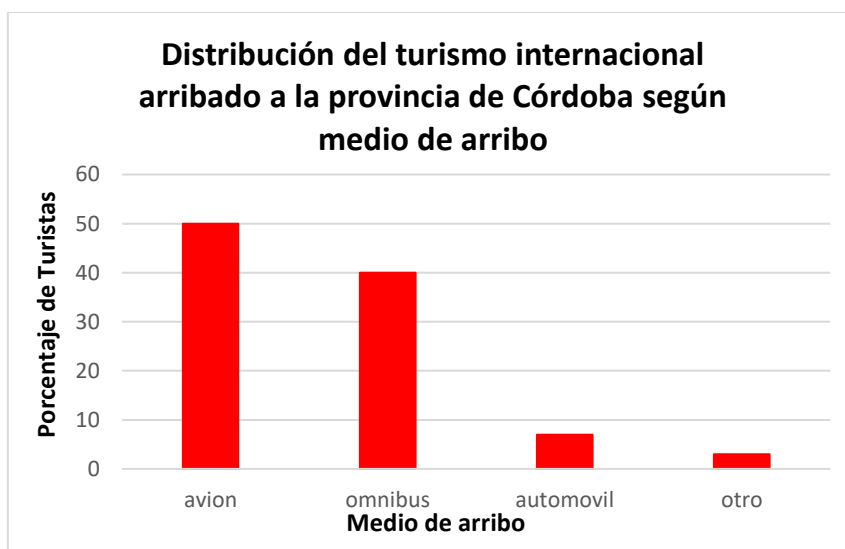


Gráfico 13: Distribución porcentual de turismo internacional según medio de arribo (temporada 2014).

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba.



1.3.12.3 Perfil del Turista nacional que elige destino la provincia de Córdoba

Nuestra provincia es visitada por personas oriundas de la mayoría de las provincias de nuestro país siendo mayoría personas provenientes de las provincias de Buenos Aires (34%), Santa Fe (9%) y Mendoza (5%).

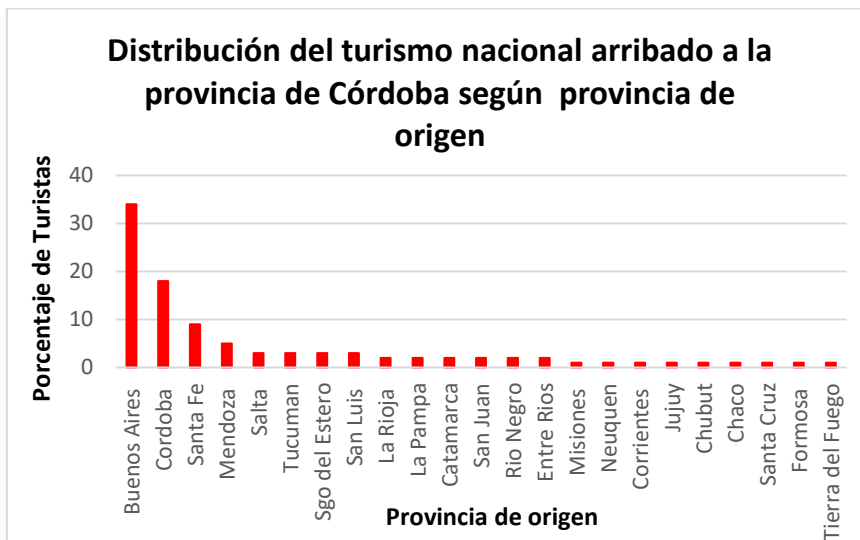


Gráfico 14: Distribución porcentual de Turistas nacionales en provincia de Córdoba según provincia de origen (temporada 2014).

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba.

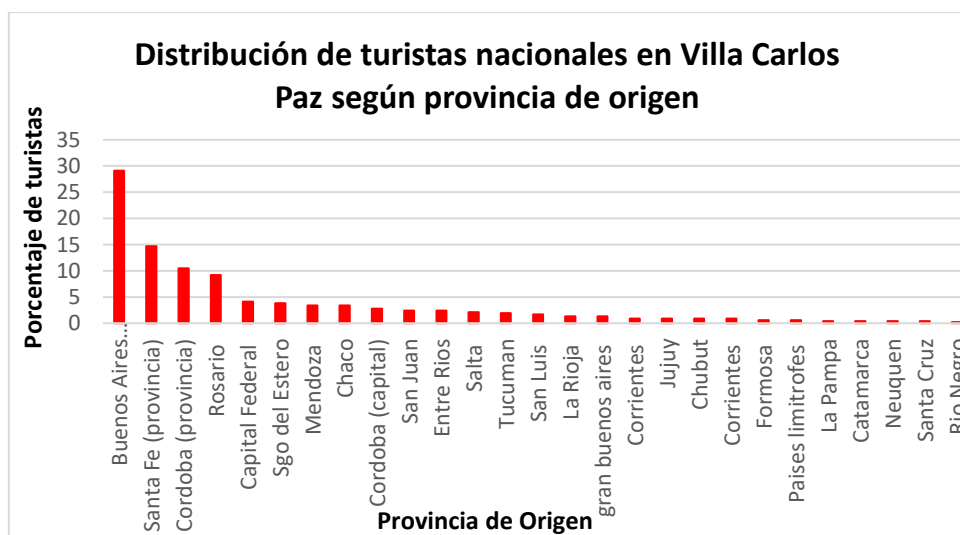


Gráfico 15: Distribución porcentual de Turistas en Villa Carlos Paz según provincia de origen (temporada 2016) .

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Villa Carlos Paz.

En relación con la edad de los turistas, nuestra provincia es elegida por personas adultas cuya edad oscila entre los 26 años y los 55 años.

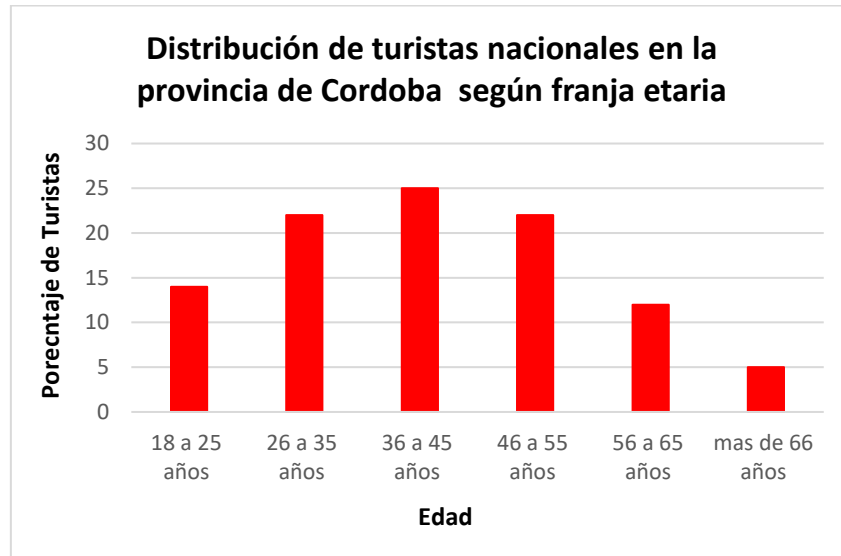


Gráfico 16: Distribución porcentual de turistas nacionales en Provincia de Córdoba según edad (temporada 2014)

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba.

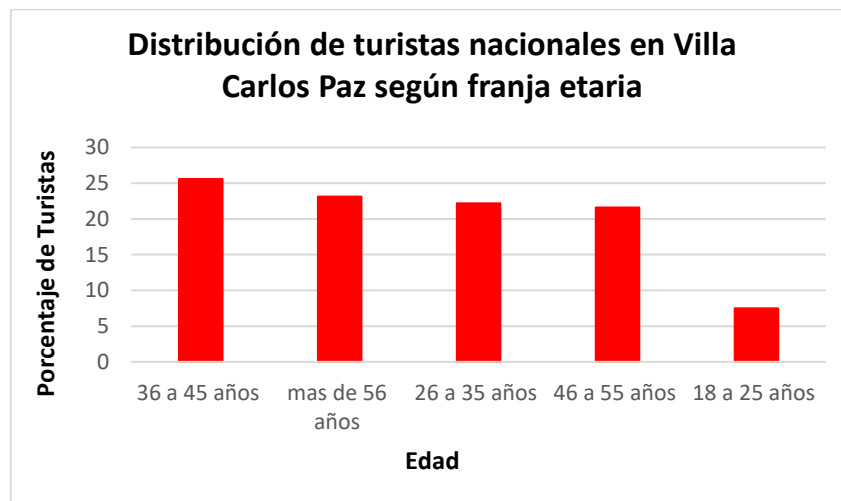


Gráfico 17: Distribución porcentual de turistas en Villa Carlos Paz según edad (temporada 2016) .

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Villa Carlos Paz.

Y preferentemente la mayoría de los visitantes de nuestra provincia ocupan las categorías de empleados, profesionales independientes y estudiantes.

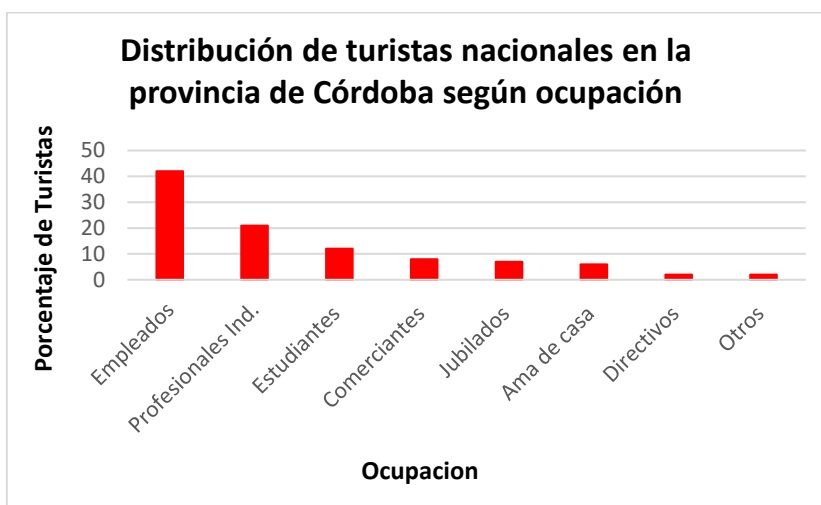


Gráfico 18: Distribución porcentual de turistas en Provincia de Córdoba según ocupación (temporada 2014).

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba.

Los turistas que eligen la provincia de Córdoba son en su mayoría hombres (52%) y mujeres (48%).

El motivo por el cual el turista elige nuestra provincia es principalmente para pasar sus vacaciones/días de ocio y para visita de familiares y por lo general arriban de manera individual o en pareja en su mayoría.

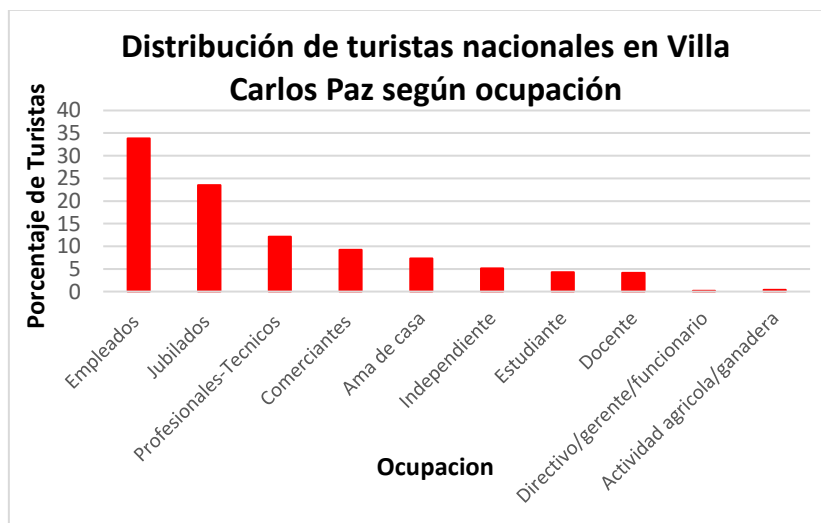


Gráfico 19: Distribución porcentual de turistas en Villa Carlos Paz según ocupación (temporada 2016).

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Villa Carlos Paz.

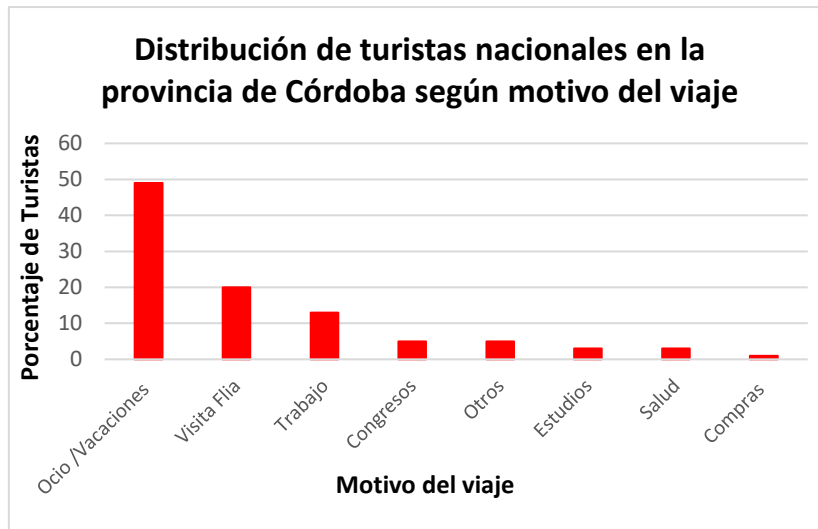


Gráfico 20: Distribución porcentual de turistas nacionales en Provincia de Córdoba según motivo de viaje (temporada 2014).

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba.

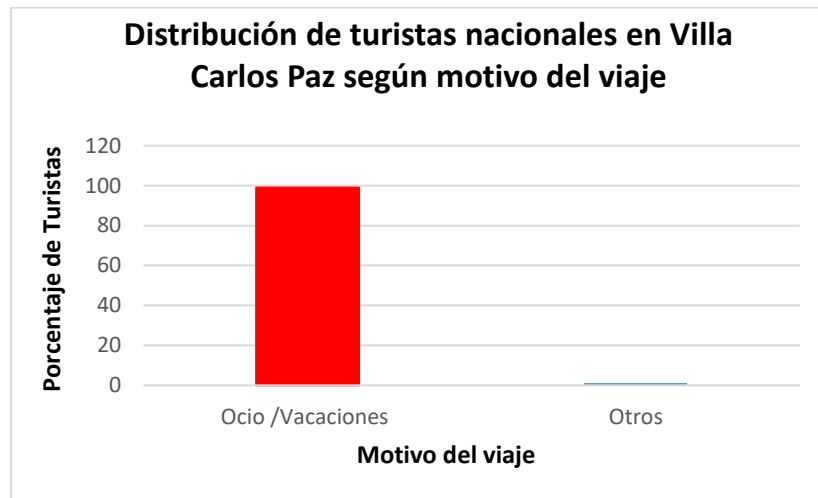


Gráfico 21: Distribución porcentual de turistas nacionales en Villa Carlos Paz según motivo de viaje (temporada 2016) .

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Villa Carlos Paz.



Gráfico 22: Distribución porcentual de turistas nacionales en Villa Carlos Paz según motivo de elección del destino (temporada 2016).

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Villa Carlos Paz.

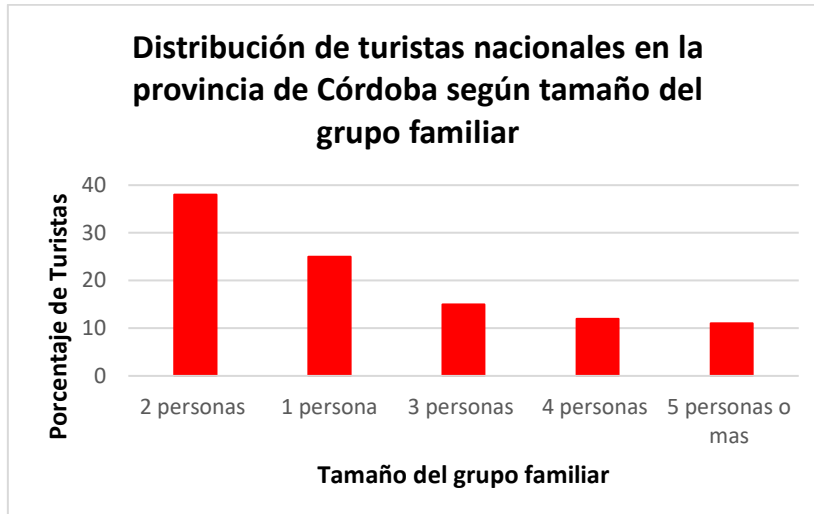


Gráfico 23: Distribución porcentual de turistas nacionales en la Provincia de Córdoba según tamaño grupo familiar (temporada 2014).

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba.

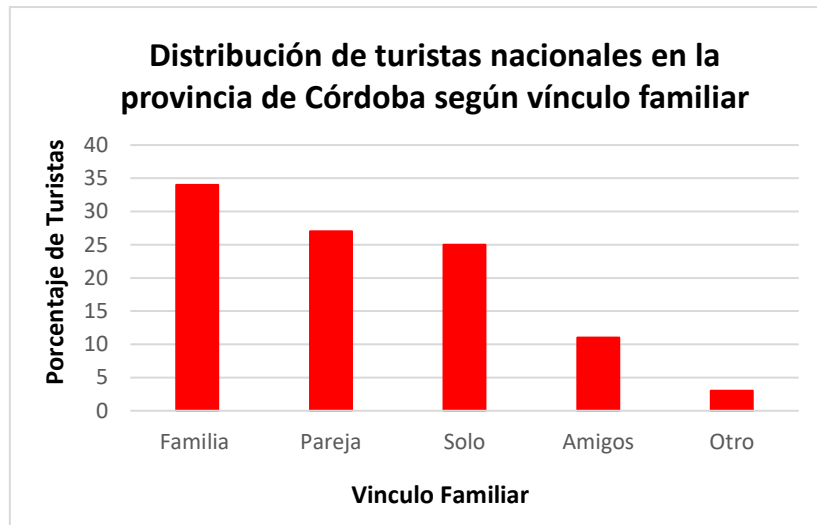


Gráfico 24: Distribución porcentual de turistas nacionales en la provincia de Córdoba según vínculo grupo familiar.

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba

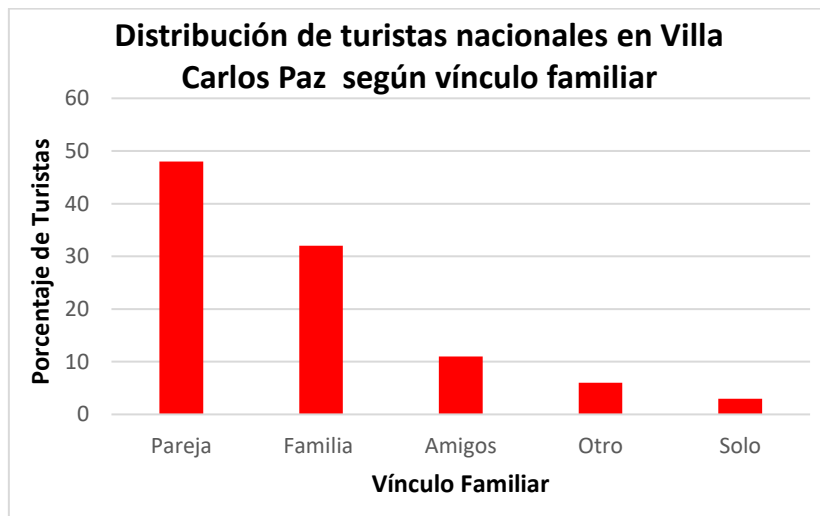


Gráfico 25: Distribución porcentual del turismo nacional en V C Paz según vínculo grupo familiar (temporada 2016).

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Villa Carlos Paz

Y el medio que utiliza para trasladarse varía si es turismo nacional o turismo internacional.

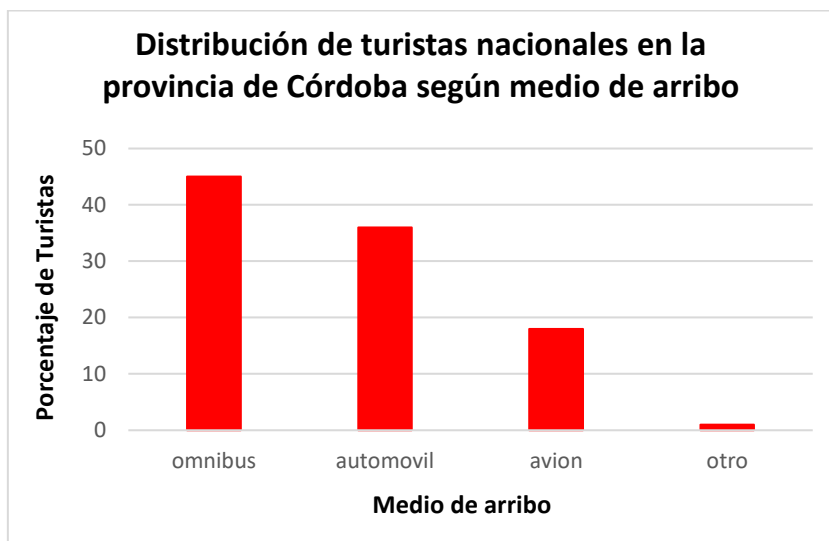


Gráfico 26: Distribución porcentual de turistas nacionales en la provincia de Córdoba según medio de arribo (temporada 2014) .

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba

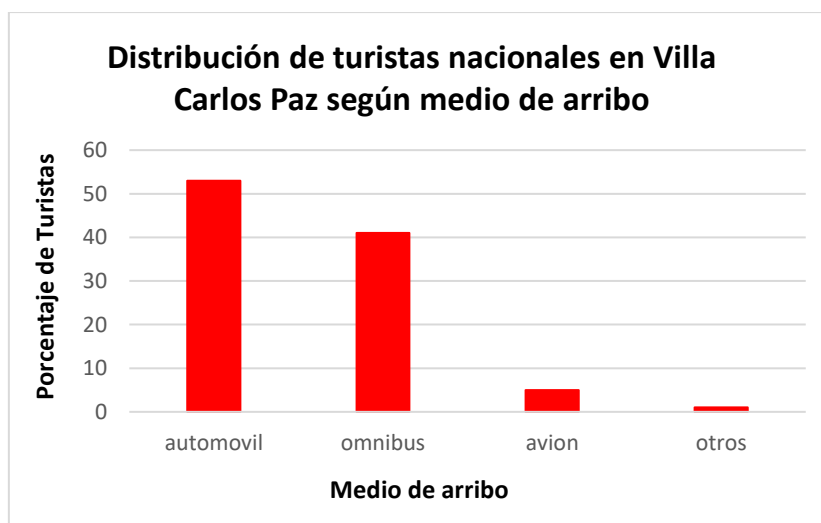


Gráfico 27: Distribución porcentual de turistas nacionales en Villa Carlos Paz según medio de arribo (temporada 2014) .

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Villa Carlos Paz.

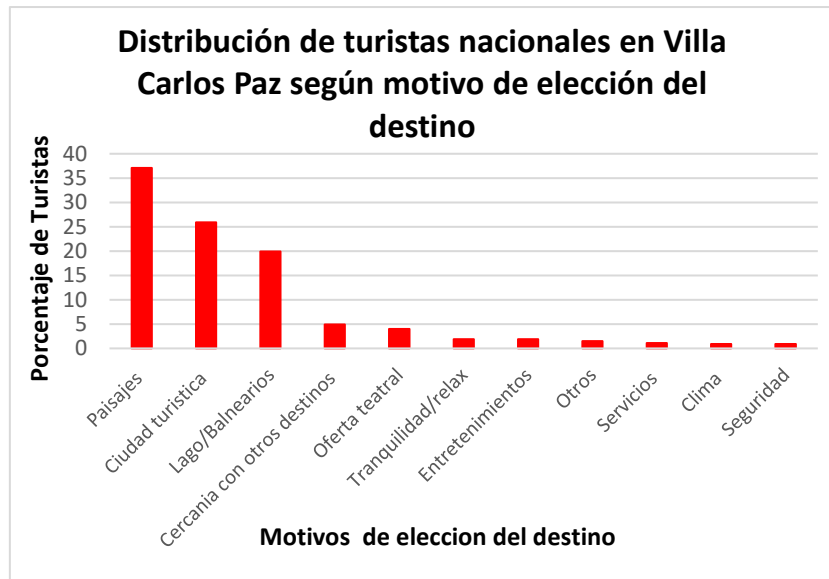


Gráfico 28: Distribución porcentual de turistas nacionales en Villa Carlos Paz según motivos de elección del destino (temporada 2016) .

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Villa Carlos Paz.

Con respecto al alojamiento seleccionado para hospedarse, el principal tipo utilizado ha sido el hotelería seguido de casas y departamentos en alquiler y en tercer lugar cabañas.

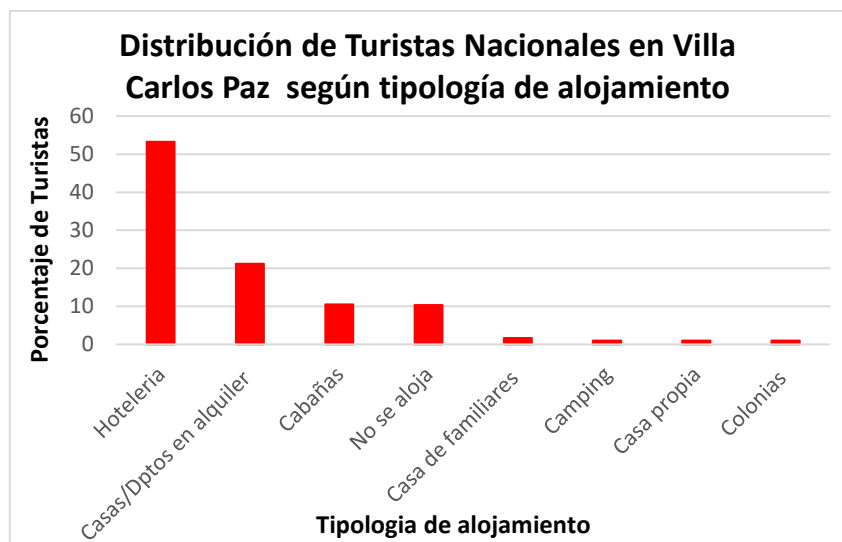


Gráfico 29: Distribución porcentual de turistas nacionales en Villa Carlos Paz según tipología de alojamiento (temporada 2016) .

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Villa Carlos Paz.

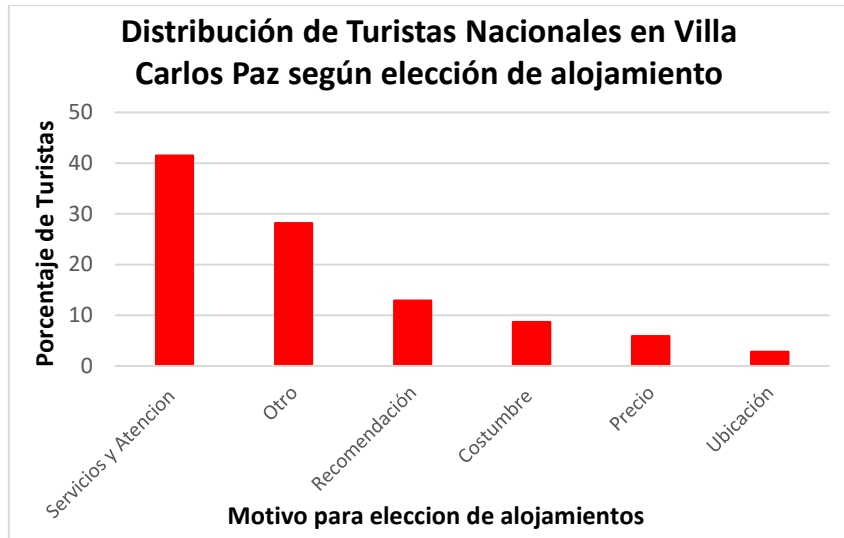


Gráfico 30: Distribución porcentual de turistas nacionales en Villa Carlos Paz según motivo para elección de alojamiento (temporada 2016).

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Villa Carlos Paz.

Tabla 4: Datos de gastos diarios por persona y estancia promedio de turistas nacionales en Villa Carlos Paz (temporada 2016)

Periodo	Gastos por día y por persona	Estancia promedio
Temporada 2016	\$840.20	6 días

Fuente: Observatorio Turístico Municipalidad de Villa Carlos Paz.

1.3.10 Estructura del trabajo en las organizaciones

A medida que la tecnología y la competencia global obligan a los empresarios a replantearse todos los aspectos organizacionales, paralelamente se está produciendo un profundo cambio en la manera en que las empresas estructuran el trabajo.

Mientras las organizaciones cambian sus procesos básicos de trabajo con el fin de centrarse en las necesidades del cliente, este está sufriendo constantes transformaciones.

Un cambio importante en la forma en que se estructura el trabajo consiste en la práctica de utilizar equipos en lugar de trabajadores individuales.

La estructura organizativa se refiere a las relaciones formales e informales que mantienen las personas de una organización entre sí.

Pero ¿Qué es exactamente un equipo y cómo funciona? Un equipo consiste en un pequeño grupo de personas cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables.



El tamaño de la mayoría de los equipos oscila entre 6 y 18 empleados. A diferencia de los grupos de trabajo que dependen de la dirección de un supervisor, en un equipo de trabajo son sus propios miembros quienes proporcionan la dirección y el liderazgo.

Para mejorar la productividad, la calidad y reducir los costos, las organizaciones están poniendo en funcionamiento equipos de trabajo autogestionados.

Estos equipos son responsables de la producción total de un producto, de un componente o de un servicio permanente.

El equipo autogestionado forma parte de la estructura organizativa porque los empleados de las organizaciones que cuentan con este tipo de equipos realizan la mayor parte de su trabajo como miembros de un equipo.

En muchas ocasiones, los miembros de estos equipos reciben una formación multidisciplinaria en las diferentes tareas asignadas. Hay miembros que traspasan los límites funcionales, lo que requiere de conocimientos (algunos más complejos) de diversa índole, incluso se ocupan de tareas de gestión, por ejemplo: horario laboral, selección de métodos de trabajo, el pedido de los materiales, evaluación de los resultados, disciplina de los miembros del equipo, etc. (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 1998).

Las áreas de formación más importantes para el desarrollo de equipos autogestionados son tres:

1. **Conocimientos Técnicos:** Los miembros de un equipo deben recibir una formación mixta en cuestiones técnicas a fin de poder rotar por los distintos puestos según convenga. Esto proporciona al equipo una mayor flexibilidad y permite que este pueda funcionar eficazmente con menos trabajadores.
2. **Conocimientos administrativos:** Los miembros de estos equipos realizan muchas tareas que corresponden a los supervisores que en las organizaciones con equipos autogestionados no existen. Por lo tanto, es necesario formar a los miembros en técnicas de gestión y administrativas, tales como elaboración de presupuestos y horarios, así como la supervisión y evaluación de compañeros de trabajo.
3. **Técnicas Interpersonales:** Para que un equipo sea eficiente, sus miembros necesitan tener buenas técnicas de comunicación. Deben ser capaces de expresarse con claridad y precisión y afrontar conflictos e intercambiar información.



1.3.10.1 Otros tipos de equipos

Además de los equipos autogestionados, las organizaciones disponen de dos tipos de equipos más: Equipos para Resolución de Problemas y Equipos con fines específicos.

Los equipos para Resolución de Problemas están formados por empleados voluntarios que se reúnen una o dos horas semanales para estudiar como aumentar la calidad, reducir los costos o mejorar el clima laboral. La creación de estos equipos no afecta a la estructura organizativa, ya que solo existen durante un periodo de tiempo limitado, y normalmente se desmantelan una vez cumplidos sus objetivos.

Los equipos con fines específicos tienen como objetivo el estudio de temas complejos (la introducción de una nueva tecnología, la mejora de la calidad de un proceso, cooperación entre los trabajadores, etc.)

1.3.11 Motivación de los empleados y su rendimiento

Al abrir el panorama de la organización y al considerar los efectos y las relaciones de los trabajadores, directivos y su entorno, es necesario conocer los objetivos y motivaciones que muevan a cada uno de sus integrantes, y así, poder crear y desarrollar estrategias que busquen satisfacer sus necesidades y que se sientan impulsados a actuar en favor de los resultados que desean obtener.

Para conseguirlo, es imprescindible analizar las motivaciones humanas, y la influencia de las acciones, o lo que se denomina, proceso de aprendizaje.

Entendiendo como motivación lo que impulsa a una persona a actuar; necesariamente esta depende del conocimiento, puesto que determina las necesidades y los resultados que son atractivos para la persona, y de acuerdo con estas, podemos determinar el modelo de organización a desarrollar.

Los procesos de aprendizaje internos son marcos conceptuales que determinan el paradigma en el que se basa la organización, a partir de los cuales podemos actuar y resolver los problemas con eficiencia, si aprendemos a integrar permanentemente sus necesidades con las de sus miembros, así como de su entorno.

1.3.11.1 El Comportamiento Humano

Para analizar a los recursos humanos es conveniente identificar aquellas características fundamentales que interesan a la organización. Estas características se refieren a cómo las personas se comportan con respecto a ella.



Dentro de dichas características, cabe distinguir las personales de las sociales. Las primeras se refieren básicamente a cada persona en sí. Las segundas atañen principalmente a las relaciones entre las personas.

Las características personales comprenden:

- Las características físicas, los valores morales, los conocimientos y habilidades, la motivación, el estilo.

Las características sociales comprenden:

- El poder, quién y por qué lo ostenta, cuáles son las luchas por conseguirlo o mantenerlo.
- El liderazgo, que es una forma de poder.
- El clima de relaciones interpersonales e intergrupales.
- La cultura.

Claro está que las características personales influyen sobre las sociales, y viceversa.

1.3.11.2 Las necesidades como fuentes de motivación

Las teorías de las necesidades se concentran en las situaciones en las cuales las personas tienen cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha inherente a la motivación específica.

Es muy importante que el objetivo de la persona referente a la motivación sea convergente con los objetivos de la organización.

El siguiente esquema ilustra lo antedicho:

Figura 1: Pirámide de Maslow



Fuente: (Piramide de Maslow)

1.3.11.3 La Jerarquía de necesidades de Maslow

Esta es la teoría por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico. La teoría de MASLOW dice: “existe un sistema de necesidades que constituyen la fuente de motivación”.



El comportamiento motivado es la actividad que despliega una persona debido a las tensiones agradables o desagradables que siente cuando está operando en ella una necesidad y tiene un propósito orientado a un objetivo debido a la función guiadora o canalizadora que provee la necesidad.

En síntesis, Maslow ha sugerido que hay cinco sistemas básicos de necesidades que determinan la mayor parte del comportamiento del hombre. Estas necesidades están ordenadas en una jerarquía que va desde la más primitivas o inmaduras (con respecto al tipo de comportamiento que promueven), a las más civilizadas y maduras, y postula que hay una tendencia natural de crecimiento en los individuos, que les permite sentir y por consiguiente, estar motivados, por cada uno de los sistemas de necesidades en orden ascendente.

La progresión a través de la jerarquía de necesidades por parte de un individuo puede considerarse equivalente a la situación en que se encuentra una persona al subir a una escalera, un peldaño a la vez, y en el que el estado de conciencia da la existencia del próximo peldaño superior, y en consecuencia la necesidad de escalarlo, es función de haberse superado con éxito el peldaño inferior.

Es así como se considera que la natural progresión de una necesidad hacia otra ha de ocurrir en la medida en que cada necesidad de orden sucesivamente inferior haya recibido adecuada satisfacción. En el caso que sea bloqueada, o demorada la satisfacción de una necesidad del individuo, el mismo no ha desarrollado conciencia de la existencia de la necesidad inmediatamente superior a la jerarquía. Cuanto más bajo es el nivel en que ocurre el deterioro, tanto más primitivo e inmaduro han de ser los comportamientos empleados.

Del mismo modo, cuando eventualmente se alcance un determinado nivel de necesidad, habiendo existido un prolongado período previo de severa privación de la necesidad inferior porque ella nunca ha sido (por lo menos en su conciencia) adecuadamente satisfecha; el individuo podrá volverse hipersensible a esta necesidad en particular.

Maslow sugiere que una necesidad puede no ser totalmente satisfecha, pero indica que hay un grado de satisfacción mínimo necesario para que ella deje de dominar la atención del individuo., liberándolo para que pueda sentir las tensiones asociadas con la necesidad inmediatamente superior y experimentar un nuevo comportamiento destinado a satisfacerla.

1.3.11.3.1 Jerarquía de necesidades en la situación de trabajo

1. **Fisiológica:** Tienen que ver con nuestra naturaleza de seres vivos, si éstas no pueden ser mínimamente cubiertas, estaría amenazada nuestra subsistencia física. Es probable que estas necesidades se reflejen en el ámbito laboral, en las



condiciones de trabajo agradables, en una mayor cantidad de tiempo libre etc., y los comportamientos que promuevan la satisfacción de esta necesidad tenderán a ser menos maduro y menos constructivos que la mayor parte de las acciones relacionadas con su trabajo.

2. **Seguridad (o de estabilidad):** se relacionan con la conservación de lo que se tiene y se valora, con evitar el peligro y prever el futuro. En la situación del trabajo se han de reflejar en la preocupación por los beneficios marginales tales como seguros, hospitalización, planes de pensión y jubilación, condiciones seguras de trabajo etc., es muy probable que el comportamiento en el trabajo sea de carácter poco imaginativo, excesivamente complacientes, poco creativo, falta de flexibilidad y por demás dependientes. El desempeño del trabajo es menos constructivo y menos maduro que lo deseable.
3. **Sociales (o de afiliación o aceptación):** necesitamos vivir en relación, en contacto con nuestros semejantes, y pertenecer a un grupo primordialmente informal, como la familia, los amigos, y por extensión formal, como una organización empresarial en la que pueda reproducirse la característica propia del grupo primario (cordialidad, oportunidades de interacción con otros, afecto, armonía).
4. **Estima:** No nos basta con integrar un grupo, es necesario recibir reconocimiento de los otros integrantes del mismo en término de respeto, estatus, prestigio, poder, dinero, etc. Este reconocimiento externo aumenta la autoestima como expresión de autovaloración, seguridad en sí mismo e independencia. también importa el prestigio que el rango de la empresa transfiere a sus miembros. Generalmente impulsa al individuo a buscar oportunidades de demostrar su propia capacidad e idoneidad. Siendo los comportamientos mucho más maduros y constructivos para la organización.
5. **Autorrealización:** Dado que todas las personas poseen ciertas potencialidades y talentos, aparece la necesidad de desarrollarlos. Se relaciona con la vocación personal y aspiraciones, por lo que la persona necesitara poner a prueba su propia capacidad. Como se ve, se trata de una tensión auto superadora permanente, tan necesaria para la organización.

Finalmente, y desde el punto de vista de su aplicabilidad, el modelo de Maslow permite deducir algunos corolarios:



- a) No existe un único tipo de necesidad; por lo tanto, ningún factor motivador sólo podrá funcionar eficazmente. Se trata de proponer un “abanico” de estímulos o incentivo.
- b) Dado que la pirámide se va a dar según la persona o los niveles socioculturales del grupo, los incentivos propuestos deben estar en línea con estos, para satisfacer este sector.
- c) Se destaca que, cuando un grupo humano progresa, los incentivos que hasta ayer funcionaban pierden atractivo, debiéndose indagar cuáles son las nuevas aspiraciones o motivos. Por lo tanto, el sistema de incentivos debe ser dinámico y abierto a un constante feedback respecto de las aspiraciones reales de la gente, que pertenece a la organización.

1.3.11.4 Teoría de los dos Factores:

Esta teoría formulada por Frederick Herzberg trata de identificar y explicar los elementos del puesto de trabajo con los que los empleados de una organización están satisfechos o insatisfechos. El primer grupo de factores denominados motivadores, están formados por una serie de elementos internos que llevan a la satisfacción laboral y a una mayor motivación. Si los factores motivadores faltan lo más probable es que el empleado no esté satisfecho con su trabajo y por lo tanto no rinda en todo su potencial

Algunos ejemplos son:

- El propio trabajo
- Los logros
- El reconocimiento
- La responsabilidad
- Las oportunidades de ascenso

Herzberg argumenta que hay otros factores denominados factores de higiene o de mantenimiento que son externos al trabajo en sí mismo, pero que son parte del ambiente laboral. La ausencia de estos factores puede llevar a la insatisfacción y a la desmotivación activa y en algunos casos a evitar completamente el trabajo.

Ejemplos de factores de higiene:

- Las diferentes políticas de la empresa
- Las condiciones de trabajo
- La seguridad laboral
- El salario



- Las retribuciones laborales
- Las relaciones con los supervisores y los directores
- Las relaciones con empleados de la misma categoría
- Las relaciones con subordinados

Herzberg afirma que, si la dirección proporciona las condiciones de higiene adecuadas, los empleados no estarán insatisfechos con sus trabajos, aunque tampoco utilizaran su potencial máximo en el desarrollo de sus tareas.

1.4. Objetivos del trabajo de tesis.

1.4.1 Objetivo general

“Diseñar una guía que constituya una herramienta estratégica de mejora continua y sustentabilidad, que contemple y permita un desarrollo integrado del capital humano de una organización, para implementar un sistema de gestión de calidad en empresas del sector turístico”

Se aspira en el diseño, a que esta herramienta o referencial, integre, complemente normativas diferentes y supere debilidades.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Estudiar y realizar un análisis comparativo de distintas normativas que hay en la actualidad, del sector turístico, de recursos humanos y de rubros relacionados.
2. Analizar la evolución del capital humano en organizaciones que hayan implementado sistemas de gestión de Calidad (por ejemplo, Córdoba Calidad Turística) y en aquellas que no lo hayan implementado.
3. Analizar las fortalezas y debilidades, en la provincia de Córdoba, referente al tema capital humano para la industria turística los efectos de generar acciones que permitan aumentar la mano de obra especializada en el sector turístico.
4. Analizar las fortalezas y debilidades de la norma de calidad: ISO 9001:2008, del Programa Córdoba Calidad Turística y de las normas IRAM SECTUR en lo referente al capital humano y la viabilidad de adaptación a la realidad existente en el sector en la actualidad.
5. Fomentar la transferencia e intercambio de esta herramienta en virtud del camino hacia la mejora continua.



1.4.3 Objetivo de transferencia potencial:

Presentar la guía y proponerla para su discusión e internalización en algún organismo de normalización, o en un ente gubernamental, como una nueva norma (pertenece al campo no regulado) a seguir en organizaciones relacionadas con el turismo.



CAPITULO 2:

Análisis comparativo de normativas relacionadas a la gestión de la calidad y del capital humano teniendo en consideración su aplicación conjunta en el sector turismo



2.1 Introducción

Desde la antigüedad y pasando por la revolución industrial, la segunda guerra mundial, hasta nuestros días, las organizaciones fueron modificando su estructura interna, su manera de gestionar las actividades en función de las características propias del entorno que las rodeaba, el cual ha sufrido grandes cambios a lo largo de la historia, como así también se observaron escenarios cambiantes de mercados y de las características de los clientes. Esto ha obligado a las organizaciones a buscar herramientas que les permitan ser cada vez más competitivas, en un mercado muy difícil de acceder, ya que los clientes fueron modificando sus necesidades y expectativas a satisfacer, volviéndose estas cada vez más exigentes. (Eaterby-Smith & Lyles, 2011) (Chiavenatto, 2000).

La necesidad de analizar los procesos internos para lograr una mayor eficiencia, determinar quién es el beneficiario de sus productos y/o servicios (denominado cliente) y poder definir sus necesidades y expectativas, llevo a las organizaciones a diseñar nuevas estrategias (entendiéndose estas como la determinación de las metas y objetivos de una organización a largo plazo, la adopción de cursos de acción y de los medios y recursos necesarios para alcanzarlos) (Chandler, 1962), y a implementar sistemas de gestión que además de cubrir los requisitos anteriormente mencionados, les permitiera obtener una mejor organización interna, mayor participación de su personal, incrementando su competitividad y su rentabilidad (Eaterby-Smith & Lyles, 2011).

En los últimos años, el crecimiento de la industria del turismo en América del Sur ha sido vertiginoso, la industria turística se ha convertido hoy en un fenómeno económico y social representativo de la sociedad contemporánea. De igual forma, el turismo es más experimentado, se manifiesta más exigente y cuenta con nuevas motivaciones de viaje (Valencia, 1998).

En los recientes y sucesivos años de crisis económicas, muchos argentinos, a los que indudablemente les gusta viajar al extranjero, vieron reducidas sus posibilidades económicas y decidieron hacer "turismo interno", con lo cual las cifras fácilmente favorecieron a los destinos locales (Revista LÍDERES, 2013). Por otro lado, actualmente existe otra realidad turística destacada y es la que se pone de manifiesto durante los cada vez más frecuentes fines de semana largos en Argentina.



Durante los mismos hay un incremento de viajeros de más del 40 por ciento, comparado con el año 2011. Ambas situaciones, se trate de turismo extranjero o turismo interno, han exigido a los operadores turísticos a desarrollar herramientas de competitividad para pertenecer y subsistir en este mercado cada vez más globalizado.

En nuestro país, el turismo extranjero se ha convertido en la tercera fuente de ingreso de divisas después de que los visitantes dejaran en el año 2007 cerca de 4.000 millones de dólares (Mathus Ruiz, 2008). Importar turistas tiene efectos similares a exportar productos argentinos al exterior (Zeballos de Sisto, 2006).

A los efectos de ir diferenciándose como destino turístico, en la Provincia de Córdoba se fueron desarrollando nuevos productos tales como turismo cultural, de aventura, rural, idiomático, deportivo, ecoturismo, de descanso y salud, de congresos, ferias y eventos, entre otros.

Analizando los datos relevados por el gobierno de la provincia de Córdoba (Páez Allende, 2007), se observó la importancia de incorporar el concepto “calidad” en todas las actividades de los operadores turísticos, para contribuir a consolidar la tendencia de captación de turistas.

A tal efecto en el año 2006 en la Provincia de Córdoba se empezó a implementar, en el sector alojamiento, un sistema de gestión de calidad denominado Córdoba Calidad Turística, sistema que permitió a las pequeñas organizaciones que lo implementaron definir sus procesos internos, detectar las necesidades de sus clientes e implementar procedimientos para satisfacerlas.

El programa Córdoba Calidad Turística reconocido por IRAM como un sistema de gestión de calidad compatible con la norma ISO 9001:2000 (Diario digital de negocios en turismo, 2007) permitió incorporar, de alguna manera, el concepto de calidad en los distintos niveles de las organizaciones turísticas a los efectos de incrementar la captación de turistas y lograr su fidelización.

Aplicada a los servicios turísticos, la gestión de la calidad habilita y asegura un desarrollo sustentable de la actividad basado en criterios de responsabilidad social, ambiental y económica.



En la implementación del programa Córdoba Calidad Turística se observó que el precio no era la razón esencial en la elección del turista del lugar de pernocte, siendo la calidad de los servicios y la atención del personal las variables esenciales que orientaban dicha elección.

Por otro lado ,a medida que iba avanzando su implementación en la mayoría de los operadores se detectó un bajo nivel de compromiso por parte del personal y de la alta dirección con el programa, fundamentado en la baja actividad turística anual (3/4 meses por año), en que el programa era la primera experiencia a nivel nacional en esta temática, en el concepto de hacer “algo para mejorar”, en el apoyo económico por parte del gobierno de la provincia de Córdoba ,y en el desarrollo por parte de IRAM, como producto del convenio firmado con la secretaria de turismo de la Nación, de la serie de Normas IRAM SECTUR (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2013).

Las fortalezas y debilidades detectadas en su implementación fueron (Tavella & otros, 2009):

Fortalezas detectadas

- Organizaciones dirigidas por sus dueños
- Dominio del rubro y de las prestaciones ofrecidas

Debilidades detectadas

- Administración empírica y ejercida por los dueños
- Empresas familiares que en su mayoría no disponen de una organización definida
- Escasez de mano de obra calificada propia
- Dificultad de conseguir trabajadores calificados
- Bajo nivel de capacitación de sus recursos humanos en administración, gestión y servicios.

El turista tiene contacto permanente con el personal que integra estas organizaciones (el cliente interno), el cual por motivos extra organizacionales no se encuentra, en su gran mayoría, plenamente capacitado y formado (especializado) para desempeñar su tarea con un enfoque orientado a la plena satisfacción del cliente. En general, el personal “se limita” a cumplir con el trabajo solicitado, es decir, el empleado no se desempeña con la motivación necesaria para desarrollar su actividad de manera eficiente ni siente “orgullo” por pertenecer a las organizaciones que intentan mejorar sus procesos y por ende los servicios ofrecidos ,el empleado observa que todo el esfuerzo se centra en cumplir solo con las necesidades del cliente final y no se toman en cuenta sus necesidades como elemento principal del proceso.



Por otro lado, también se observó que muchas empresas que capacitan a su gente no saben por qué ni para qué lo hacen y simplemente lo hacen porque así lo indican las normas implementadas, por modas, porque siempre lo hicieron así o por copiar a sus competidores.

En otras palabras, se observó que el mínimo desarrollo realizado al personal que integra estas organizaciones no forma parte de la política estratégica de la organización ya que en la mayoría de los casos este desarrollo fue realizado por estricta solicitud de la implementación del plan y no como una decisión estratégica.

Se podría entonces plantear, de acuerdo con lo que se ha observado, si realmente alcanza con las normas existentes para concientizar a todas las partes que intervienen en la industria del turismo de la importancia del desarrollo del capital humano que las integran.

2.2 Desarrollo del análisis comparativo de las normativas existentes de Calidad y Turismo

El análisis de las diferentes normativas existentes sobre Sistema de Calidad y Gestión de Recursos Humanos permitió ver las fortalezas y debilidades que tiene cada una de ellas para la interpretación de quienes tienen la necesidad de implementarlas.

2.2.1 Análisis de las Normas ISO 9001:1994 e ISO 9001:2000 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 1994) (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2000) (Hoyle, 1994)

En el año 1987, la International Standard Organization propuso a las organizaciones de todo el mundo un modelo de sistema para el Aseguramiento de la calidad que se estructuró en una familia de normas, denominada serie ISO 9000, formada por las normas:

- ISO 9000 Estándares de aseguramiento de calidad y gestión de calidad-Líneas de actuación para selección y uso.
- ISO9001 Sistemas de Calidad – Modelo para aseguramiento de calidad en diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio post-venta
- ISO 9002 Sistema de Calidad –Modelo para aseguramiento de calidad en producción e instalación.
- ISO 9003 Sistema de Calidad – Modelo para aseguramiento de calidad en inspección final y pruebas.
- ISO 9004 -1 Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad –Líneas de actuación.



- ISO 9004-2 Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad – Líneas de actuación para servicios.

A los efectos de realizar el análisis de comparación se tomó la Norma ISO 9001:1994 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 1994).

“La especificación, realización, control y aseguramiento de la calidad requiere personal que sea competente para llevar a cabo dichas tareas”. Este punto del estándar solo hace hincapié en la formación considerándose que es la formación adecuada, más que las calificaciones, lo que dará al personal las habilidades que necesitan”.

Algunas situaciones que indicaban la necesidad de actualizar la norma según los usuarios de la misma eran:

- Se consideraba que las normas versión 1994 estaban más focalizadas a las grandes empresas, aunque hubo muchas empresas pymes certificadas.
- Se las consideraban muy orientadas hacia las organizaciones manufactureras.
- Resultaba un tanto confusa la elección de la norma para utilizar como guía.
- A través de la Norma versión 2000 se visualiza una gestión basada en los procesos.
- Se pretende ir más allá de la certificación, es decir hacia una cultura de la Calidad Total, implementada a través de una metodología de mejora continua.

La familia de Normas ISO 9000 versión 2000, la cual reemplaza a la anterior, se compone de la siguiente manera:

ISO 9000: Fundamentos y vocabulario.

ISO 9001: Requerimientos para una gestión de la calidad.

ISO 9004: Guía para el mejoramiento del desempeño para una gestión de la calidad.

A los efectos de comparación se tomó la Norma ISO 9001:2000 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2000).

Las principales diferencias se centran en:

- Mejorar la compatibilidad con la ISO 14000.
- Reducir el volumen de documentación y burocracia.
- Las nuevas normas deberían basarse en los procesos de la organización.
- Incluir la demostración del funcionamiento eficaz de la mejora continua y la prevención de no conformidades.
- Facilitar la autoevaluación.
- Mayor facilidad para su entendimiento e interpretación y su implementación.



- Abrirse más a otros sectores además de la industria.

Para adaptarse a las nuevas necesidades y mejorar los sistemas de gestión, la Norma ISO 9001: 2000 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2000), introduce al modelo dos importantes modificaciones, en primer lugar pasa a denominarse modelo de Gestión de la Calidad, colocando la figura del cliente en el centro del mismo sobre la base de 8 principios, entre los que se destacan el liderazgo de la dirección, el enfoque a procesos, el enfoque de sistema de gestión y la mejora continua. La calidad pasa a definirse como el grado en que un conjunto de características explícitas e implícitas permiten al producto satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, es decir, traslada el concepto hacia una opción externa a la organización, independientemente del aseguramiento del cumplimiento interno de especificaciones definidas por la organización.

A partir de ello, la norma ISO 9001:2000 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2000) propone un enfoque de la gestión de la calidad basada en un sistema conformado por distintos elementos, interrelacionados entre sí, y cuya gestión de manera definida, estructurada y documentada, debe permitir lograr un nivel de calidad que aumente y mejore de forma continua la satisfacción del cliente.

Estas normas, inflexibles en su estructura ya que cada requerimiento es tomado por quien la lee como una imposición, hacen un fuerte hincapié en la formación como el principal elemento que dotara al personal de las habilidades necesarias y son similares en relación a los requisitos para la gestión de los recursos humanos.

2.2.2 Análisis de la Norma ISO 9001:2008 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2008)

La norma ISO 9001:2008 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2008) no incorpora nuevos requisitos, pero si incorpora cambios con respecto a su antecesora para aclarar los requisitos ya existentes, así como para mejorar la compatibilidad con la norma ISO 14001:2004

En relación con los recursos humanos sustituye el término “calidad del producto” por “conformidad con los requisitos del producto” en el párrafo “El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidad y experiencias apropiadas”

El título del capítulo cambia de Competencia, toma de conciencia y formación por Competencia, formación y toma de conciencia y por último se modifica el texto “la organización debe proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades” por “la



organización debe, cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria”.

Esta norma al igual que la anterior mantiene la inflexibilidad y la preponderancia del término “formación” pero a diferencia de la anterior empieza a tenerse en cuenta el término “competencia”

2.2.3 Análisis de la Norma IRAM 30400:2004 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2004)

La norma de referencia ha sido desarrollada teniendo en cuenta los principios de la gestión de la calidad enunciados en las normas IRAM ISO 9001:2000 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2000) y la IRAM ISO 9004:2000 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2000).

Constituye una guía para la interpretación de la norma IRAM ISO 9001:2000 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2000) para organizaciones que brindan servicios turísticos.

En este trabajo, como su nombre lo describe “guía de interpretación” se empieza a observar la necesidad de orientar con explicaciones y ejemplos al personal implementador de la misma.

En general, la mayoría de los requisitos son similares a las normas anteriormente mencionadas referenciadas a una organización de servicios turísticos.

En relación al recurso humano, la norma cuando se refiere al punto planificación del sistema de gestión de la calidad hace referencia a la necesidad de definir responsabilidades y autoridades, lo que refleja la importancia que le da a esos conceptos dentro del sistema de gestión.

Es más, se observa un ítem de la misma titulado Responsabilidad, Autoridad y Comunicación, en el cual se indica que la dirección debe asegurar que las responsabilidades y autoridades estén definidas y sean comunicadas, para lo cual, se deben establecer los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización.

En relación con la gestión de los recursos, es importante entender que la calidad del servicio turístico depende en gran medida de la disponibilidad de los recursos necesarios para desarrollar los procesos de prestación del servicio. Estos recursos pueden ser tangibles (por ejemplo, infraestructura física) o intangibles (por ejemplo, habilidad del personal) y deben definirse, obtenerse, suministrarse y mantenerse a los efectos de prolongar su disponibilidad para quienes lo necesitan al desarrollar sus tareas.



Cuando hace referencia a los recursos humanos el texto es similar a la norma ISO 9001:2008 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2008) “El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del servicio debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas”

Entendiendo, en este concepto, como competencia a los conocimientos y aptitudes necesarias para realizar una tarea.

Esta competencia puede ser una combinación de educación, formación, experiencia y habilidades.

Las competencias deben ser identificadas y se deben generar las acciones necesarias para proporcionarlas.

En el proceso de selección de personal se hace hincapié en la necesidad de un periodo de sensibilización del personal a ser incorporado.

Para el caso del personal eventual, debe estar definido el tipo de formación y los requisitos necesarios de calificación establecidos para la tarea que desempeñaran.

Esta guía mantiene la dureza de las normas ISO 9001 como herramienta para el aseguramiento de la calidad, pero a diferencia de la anterior toma en cuenta la debilidad del sector turístico en el desarrollo de las mismas y orienta al implementador con explicaciones y ejemplos referidos a la temática del turismo.

2.2.4 Análisis de la Norma IRAM –SECTUR 42200:2008 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2008)

Es de destacar que esta norma se diferencia de las anteriores en que su objetivo es establecer lineamientos básicos para la implementación de un sistema de gestión integrada de calidad, ambiental y seguridad en un establecimiento hotelero, mientras que aquellas solo hacen referencia a la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Por lo tanto, la gran mayoría de sus requisitos van a hacer referencia a un sistema de gestión integrado.

En relación con la organización de la gestión de recursos humanos en el punto correspondiente a planificación solicita la inclusión en el manual de la calidad, la seguridad y el ambiente, de un organigrama de interrelación de funciones que determine jerarquías, responsabilidades y descripción de cada cargo. El cual debe estar en relación con las necesidades de la organización y su entorno.

Debe definir cuáles son los puestos de trabajo que se consideran claves en la prestación del servicio al cliente, desarrollar el perfil de los mismos describiendo cuales son las aptitudes y



habilidades necesarias para su desempeño, el nivel de formación y experiencia acorde a estas funciones.

Dentro de estos puestos claves se destacan: actividades y responsabilidades del sistema de gestión, supervisión de la calidad del servicio, atención de quejas de los clientes y medición del servicio.

Se debe establecer los procedimientos e instructivos necesarios para cada uno de los puestos, de manera tal que garantice que las actividades en ellos se desarrollan de manera uniforme conforme a los requisitos del cliente.

Deben estar establecidas las reglas de cortesía y de trato con el cliente para cada puesto de trabajo y para el personal en su conjunto.

Se debe establecer un proceso de selección de personal que asegure la adecuación a los perfiles requeridos para el puesto.

Se debe documentar y desarrollar un proceso de inducción al nuevo personal incluido el personal eventual y debe quedar registrada su implementación.

La dirección debe proporcionar la formación necesaria y continua para que el personal mantenga un adecuado nivel de calidad en la prestación de los servicios.

Esta norma a diferencia de las anteriores es para la implementación de un sistema de gestión integrada en la industria del turismo, en la cual los recursos humanos tienen un rol fundamental por lo que solicita la definición de un procedimiento que asegure la veracidad, vigencia y difusión de toda la información dirigida al cliente y a la cadena de comercialización sobre el servicio que la organización proporciona.

Debe disponer de métodos documentados en todos los procesos de la realización del servicio en los que intervenga el cliente, así como de los procesos de apoyo (mantenimiento, limpieza, etc.).

A diferencia de las normas anteriores, en su capítulo 7 gestión ambiental, recomienda definir, documentar e implementar un programa de responsabilidad social de la organización y hacia la comunidad.

Esta norma, como norma certificable que es, sigue teniendo la estructura inflexible de las normas ISO 9001, con una orientación distinta ya que se enfoca en un sistema de gestión integrado, sin embargo, en relación con los recursos humanos no se observa una fácil interpretación de sus requerimientos por quien la debe implementar.

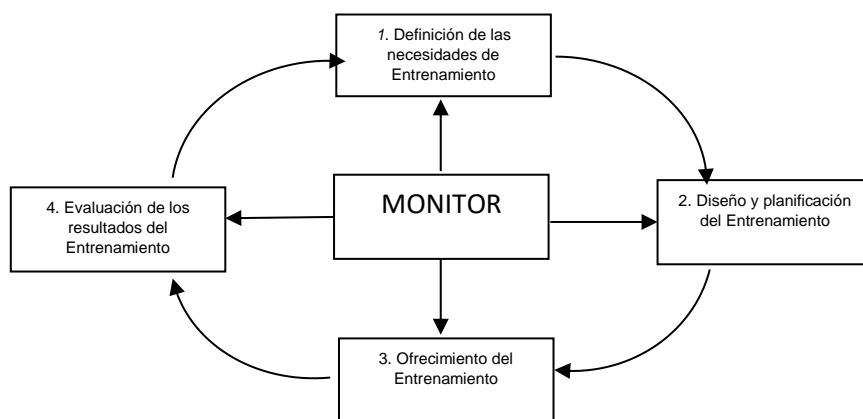


2.2.5 Análisis de la Norma ISO 10015:1999 Administración de la Calidad-Guías y Lineamientos para el Entrenamiento (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 1999)

Esta norma plantea al proceso de entrenamiento como un proceso planificado y sistemático que contribuye a mejorar las competencias de los trabajadores permitiéndole a la organización cumplir con sus objetivos de calidad.

En la Figura 1 se ilustra el ciclo de entrenamiento.

Figura 2: Ciclo de Entrenamiento



Fuente: Norma ISO 10015:1999

La organización debe garantizar los recursos internos y externos para el cumplimiento de las cuatro etapas del proceso y su monitoreo.

El proceso comienza cuando la organización realiza un análisis de las necesidades de la organización relacionados con las competencias del personal, identificando y documentando cuales son las competencias necesarias para cada tarea que afecte a la calidad del producto y/o servicio y desarrollando las acciones necesarias para eliminar las brechas existentes de competencias.

La organización debe revisar los documentos que indiquen la competencia requerida para cada proceso y conservar los registros que evidencien la competencia de cada empleado.

La etapa de diseño y planificación del entrenamiento incluyen:

- a) El diseño y la planificación de las acciones que deben tomarse para minimizar las brechas de competencias identificadas
- b) La definición de los criterios para evaluar los resultados del entrenamiento y monitorear este proceso.



La organización debe documentar los métodos de entrenamiento potenciales para cumplir con las necesidades del entrenamiento. Como así también los criterios para la selección de dichos métodos.

Todas aquellas organizaciones que tengan la condición de potenciales proveedores para entrenamiento interno o externo deben ser minuciosamente seleccionadas a través de un examen.

Para la etapa de ofrecimiento del entrenamiento, la organización debe especificar un plan de entrenamiento cuya responsabilidad de realizar todas sus actividades correrá por cuenta del proveedor y deberá ser definida en un acuerdo o contrato formal.

De todas maneras, lo anterior no exime a la organización de realizar el soporte de apoyo necesario para garantizar los servicios del proveedor.

En la evaluación de los resultados del entrenamiento, el objetivo es verificar que tanto los objetivos de la organización como los del entrenamiento se hayan alcanzado.

Dentro de un periodo de tiempo especificado y posterior a que el personal haya completado su entrenamiento, la dirección debe asegurar que se realiza una evaluación para verificar el nivel de competencia alcanzado.

Estas 4 (cuatro) etapas analizadas anteriormente deben ser monitoreadas a los efectos de asegurar que el proceso de entrenamiento, como parte del sistema de calidad, sea administrado e implementado conforme a lo planificado para ofrecer las evidencias necesarias y demostrar que el proceso es efectivo en el cumplimiento del plan de entrenamiento.

Este monitoreo debe ser realizado por personal competente y conforme a un procedimiento documentado. Este personal debe ser independiente de las funciones en las cuales ellos están directamente involucrados.

Esta guía a diferencia de las normas anteriores plantea la necesidad del cumplimiento de los requisitos de manera flexible.

Si bien se refiere al proceso de “entrenamiento”, término sinónimo de “formación”, se entiende por aquel como un proceso más completo para el desarrollo del personal.

2.2.6 Análisis de la Norma Cubana Sistema de gestión Integrada del Capital Humano NC 3001:2007 (Oficina Nacional de Normalización, 2007)

Básicamente esta norma es una integración de la mejora continua del desempeño laboral con el plan estratégico de la organización.

Implementar un Sistema de Gestión Integrada del Capital humano permite lograr un fuerte impacto en la calidad y en la eficiencia de los procesos, incrementando la productividad,



la competitividad y las relaciones laborales obteniendo un mejor clima organizacional y una excelente respuesta a las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.

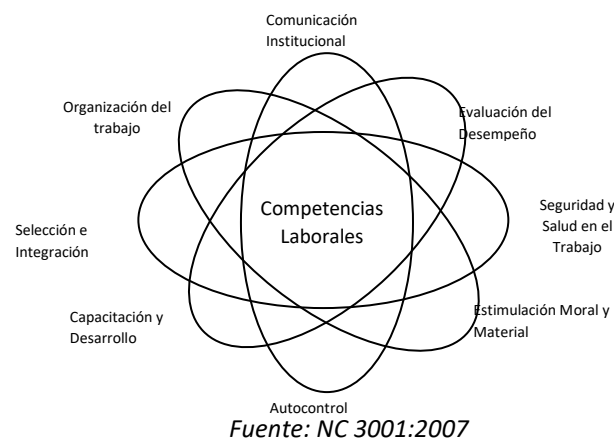
El modelo en el cual se basa esta norma referenciada totalmente a los recursos humanos coloca como elemento central del mismo a las competencias laborales, entendiéndose como tales a las capacidades para responder exitosamente a una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo.

Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), las actitudes (Saber Ser) y las habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

- Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas.
- Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

En la figura 2 se observan los factores que contribuyen al desarrollo de las competencias laborales en una organización y en los cuales se basa la implementación de esta norma.

Figura 3: Modelo de la Norma Cubana Sistema de gestión Integrada del Capital Humano



Fuente: NC 3001:2007

Dentro de los requisitos generales se observa la necesidad de participación activa del personal y de la organización sindical en la búsqueda de soluciones a los problemas y a la toma



de decisiones, cuando la dirección adopta la decisión estratégica de implementar un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.

Esta norma incluye como procedimientos obligatorios a los ya exigidos por la Norma ISO 9001:2008 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2008) (Control de documentos, Control de registros, Auditorías Internas, Control de las No Conformidades, Acciones correctivas y Acciones Preventivas), procedimientos que corresponden específicamente al desarrollo del recurso humano como:

- Identificación, validación y certificación de las competencias
- Análisis de los estudios del trabajo y su implementación
- Selección de personal
- Planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano
- Evaluación del Desempeño
- El autocontrol del Sistema de Gestión del capital humano

Plantea como requisito indispensable la necesidad de que en la organización exista un clima laboral satisfactorio, el cual debe ser comprobable.

En relación a las competencias laborales, esta norma determina designar y constituir un comité de competencias, el cual es el encargado de identificar y proponer las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos, de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades.

La organización debe identificar y validar las competencias de las distintas funciones de la organización, así como la certificación de la competencia de los trabajadores.

Es importante poder identificar, aquellos trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y aquellos trabajadores cuyo desempeño es adecuado, pero no superior.

Estas competencias deberán integrar los perfiles de puestos en los procesos de selección e integración, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño

En relación a la organización de los trabajos, se deben identificar los procesos que añaden valor o encarecen los costos realizando para ello el estudio del trabajo, estudio que comprende el análisis de los procesos y la medición de tiempos, los cuales están estrechamente vinculados y permiten mejorar los procedimientos y procesos de trabajo en las organizaciones.

A diferencia de otras normas en este punto, la NC 3001:2007 (Oficina Nacional de Normalización, 2007), indica la necesidad de demostrar que el plantel de cargos aprobados se



corresponde con el nivel de actividad productiva de la organización, inclusive los aumentos relacionados entre sí de los indicadores de productividad y el salario medio, respecto a periodos anteriores.

En relación con la selección de personal, la organización debe documentar como es este proceso incluyendo en el mismo: la información referente a los cargos en cuestión, los criterios de selección, métodos, técnicas y herramientas utilizadas en el proceso, la información sobre las características de los cargos y sobre los resultados del proceso a los candidatos, para lo cual la organización debe contar con un comité de ingreso o similar.

Es importante destacar la exigencia de un programa de inducción que garantice la iniciación laboral de los trabajadores incluyendo el periodo de prueba necesario para evaluar la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo a ocupar.

Referido a la capacitación y desarrollo, es importante que la organización determine cuales son las necesidades de capacitación y desarrollo, identificando las brechas existentes entre las competencias requeridas para el cargo y las que los trabajadores poseen.

Una vez definidas estas a través de un procedimiento documentado, se planificará, implementará y controlará la capacitación y el desarrollo del capital humano.

El plan resultante debe ser discutido y aprobado con los representantes sindicales y los trabajadores y ser inscripto en el convenio colectivo de trabajo.

En relación con la estimulación moral y material de los trabajadores, la organización debe garantizar el pago a los trabajadores conforme a los salarios que les correspondan de acuerdo a la escala salarial y al cargo que desempeñen cumpliendo con la legislación vigente.

Así mismo, la organización debe elaborar un programa de acciones de estimulación moral, que, sumado a la estimulación material, potencie la motivación de los trabajadores a los efectos de fortalecer la cultura de la organización permitiendo alcanzar los objetivos estratégicos definidos, reconociendo los resultados de un trabajo en un periodo determinado, los resultados de superación, la promoción a cargos de mayor responsabilidad, la permanencia o años de servicios prestados en relación con los resultados eficientes en el trabajo, etc.

Con respecto a la seguridad y salud en el trabajo, esta norma solicita tener elaborada, discutida y aprobada una política de seguridad y salud en el trabajo, debiendo aplicar el modelo de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.

La dirección debe definir la estructura que se va a destinar para atender la seguridad y salud en el trabajo, así como las responsabilidades de los que forman parte de ella.



Se debe elaborar e implementar el Manual de Seguridad y Salud en el trabajo incluyendo el proceso de evaluación de riesgos actualizado con su correspondiente plan de acciones.

En el plan de capacitación se deberán incluir las acciones de capacitación inicial, periódica y específica de todos los trabajadores, incluyendo el personal sindical en lo referente a seguridad y salud en el trabajo y ergonomía.

Al referirse a la evaluación de desempeño, la organización debe contar con un procedimiento documentado para planificar, ejecutar y controlar la evaluación de desempeño anual de los trabajadores, inclusive la dirección deberá designar a uno de sus miembros para atender esta temática.

La organización debe elaborar un documento que contenga las recomendaciones resultantes de dichas evaluaciones realizadas al trabajador cuyo propósito es mejorar su desempeño.

En relación a la comunicación Institucional, la organización debe definir la misión, la visión, los valores de la organización y la política para la gestión integrada del capital humano y tener aprobado su objeto social asegurándose que todos los trabajadores los conozcan y que existan los medios de difusión necesarios, Para lo cual deberá realizar un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización y elaborar una estrategia de comunicación ,tanto interna como externa con su respectivo plan de acción.

Referido al Autocontrol del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, la organización debe constituir un Comité de Control Multidisciplinario encargado de coordinar y realizar el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano inclusive deberá contar con un procedimiento documentado para su implementación.

La organización debe mantener actualizados y archivados los documentos correspondientes para la administración del Capital humano como así también los registros y controles respectivos.

Es importante destacar la exigencia de esta norma en relación a los dirigentes responsables y personal especializado que atienden directamente el sistema de gestión integrada de Capital Humano, quienes deben poseer las competencias requeridas para ejercer sus funciones demostradas a través de sus evidencias correspondientes, como así también las evaluaciones de su desempeño en el trabajo relacionado con esta actividad.



Esta norma incluye algunas novedades en relación al desarrollo del capital humano que no se observan o son difíciles de interpretar en las normas y guías anteriores como por ejemplo: la participación del personal sindical en el desarrollo e implementación de la misma, la obligatoriedad de la evaluación del desempeño, el análisis de los estudios del trabajo y el autocontrol, la necesidad de un clima laboral satisfactorio, la creación de comités para elementos puntuales del sistema como el comité de competencias, la necesidad de demostrar que el plantel de cargos se corresponde con el nivel de actividad productiva, sin embargo, es una norma muy específica para el desarrollo del capital humano corriéndose el riesgo de que su implementación vuelva el sistema de gestión de calidad demasiado oneroso y muy complicada de implementar como guía de implementación en una misma etapa.

2.3 Conclusiones del análisis comparativo

En la actualidad se ha puesto de moda enfocar la calidad como una herramienta para incrementar la propia competitividad, no se puede negar que el concepto CALIDAD es atractivo y necesario, para cualquier organización cuando intenta demostrar que quiere organizarse y ser competitiva.

En muchas organizaciones turísticas, la calidad ha sido el resultado de procesos de acierto y errores, quienes con algo de previsión han conseguido fidelizar a clientes que las siguen eligiendo “a pesar de” y han sobrevivido a los vaivenes económicos en nuestro país. Hemos visto en este trabajo la imperiosa necesidad de la implementación de un sistema para gestionar la calidad en las organizaciones turísticas, sin embargo, al recurrir a los estándares internacionales encontramos estructuras inflexibles para su implementación, lo cual es percibido por las organizaciones como una imposición y no como una necesidad. A esto se le debe agregar la necesidad de contratar a un “especialista técnico” debido a que las gerencias de los establecimientos turísticos demuestran un total desconocimiento en la implementación de aquellas. En la Guía de Interpretación de la norma ISO 9001:2000^[14] para los servicios turísticos, si bien mantiene la inflexibilidad, empiezan a aparecer ejemplos referidos a la industria en cuestión. Sin embargo, en lo referente a los recursos humanos sigue manteniendo la principal dificultad para su interpretación ya que basa la adquisición de las competencias principalmente en la formación y en la experiencia.

De todas maneras, es de destacar la inclusión del término competencias ya que anteriormente hablaba solo de habilidades.



En las Normas IRAM SECTUR 42200 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2008), se observa la importancia de incluir en la industria del turismo no solo la gestión de la calidad, sino que además introduce la gestión de la seguridad ocupacional y la gestión del medio ambiente introduciendo una nueva manera de gestionar denominada Sistema de Gestión Integrado como herramienta de competitividad y de sustentabilidad.

Sin embargo, para la implementación de esta norma, la sensación que se percibe en las organizaciones es que se sigue necesitando de la ayuda de la guía de interpretación IRAM 30400 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2004), por la facilidad de interpretación de sus requisitos.

En relación con la importancia dada a la formación por parte de las normas ISO 9001 en sus distintas versiones, otra herramienta para su interpretación es la norma 10015:1999 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 1999), que es una guía de ayuda para el desarrollo, implementación, mantenimiento y mejoramiento de estrategias y sistemas para el entrenamiento

En esta norma llama la atención de manera positiva el cambio que introduce, ya que en lugar de formación utiliza una denominación más moderna “entrenamiento”, lo que introduce un concepto más íntegro y respetuoso respecto al recurso humano.

La última norma analizada NC 3001:2007 (Oficina Nacional de Normalización, 2007), nos permite observar una herramienta muy completa y moderna en toda su extensión en relación con los recursos humanos. Como concepto principal ya no se define al personal de la organización como un recurso sino como un capital, “Capital Humano”, por otro lado no se refiere a éste solo con la necesidad de dotarlo de las habilidades necesarias para desarrollar calidad, sino que hace énfasis en su formación integral, al definir un “Sistema de Gestión Integral del Capital Humano” incluyendo como necesarias en la implementación del sistema de manera requisitoria conceptos tales como: competencias laborales, evaluación del desempeño, autocontrol, seguridad y salud en el trabajo, participación de la organización sindical en la definición del sistema de gestión, estudio del trabajo, estimulación moral y material del personal, etc.

Resumiendo, en industrias como el turismo en nuestro país, dónde la concepción del término calidad orientada al cliente y sustentable carece aún de bases sólidas de conocimientos por parte de las organizaciones que la deben implementar, es que se hace sumamente necesario desarrollar una guía aún más completa que permita mayor flexibilización en el cumplimiento de



los requisitos, pero con distintos agregados de cada una de las normas restantes lo que daría como resultado una guía exigente pero fácil de interpretar para quien la debe desarrollar y que en su implementación permita aplicar los conceptos actualizados en la gestión del capital Humano.

En la tabla n°1, que se encuentra a continuación, se observan los resultados del análisis comparativo de normas de aseguramiento de la calidad y de gestión de recursos humanos que se han desarrollado hasta la actualidad.

Tabla 5: Cuadro comparativo normas de aseguramiento de la calidad y de gestión de recursos humanos

NORMA	Orientación	Industria	Estructura	Recursos Humanos	Certificable	Carácter
ISO 9001:1994	Sistema de Gestión de Calidad	Sin distinción	Inflexible	La formación adecuada es lo que brinda las habilidades necesarias	Si	Norma de Requisitos para la implementación de un Sistema de gestión de la calidad,
ISO 9001:2000	Sistema de Gestión de Calidad	Sin distinción	Inflexible	Competencia con base en la educación ,formación, habilidades y experiencia apropiada Determinación de la competencia necesaria para el personal en relación a la conformidad de los requisitos	Si	Norma de Requisitos para la implementación de un Sistema de gestión de la calidad,
ISO 9001:2008	Sistema de Gestión de Calidad	Sin distinción	Inflexible	Competencia con base en la educación ,formación, habilidades y experiencia apropiada Determinación de la competencia del personal en relación a la conformidad de los requisitos	Si	Norma de Requisitos para la implementación de un Sistema de gestión de la calidad,



IRAM 30400:200 4	Sistema de Gestión de Calidad	Turismo	Inflexible	Competencia con base en la educación ,formación, habilidades y experiencia apropiada Determinación de la competencia necesaria para el personal en relación a la conformidad de los requisitos	No	Guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en los servicios turísticos
IRAM SECTUR 42200:200 8	Sistema de Gestión de Calidad ,la seguridad y el ambiente	Turismo	Inflexible	Definición de funciones Responsabilidades Incorporación y selección de Personal Formación Comunicación	Si	Norma de Requisitos para la implementación de un Sistema de gestión integrada de calidad, ambiental y seguridad
ISO 10015:199 9	Recursos Humanos	Sin distinción	Flexible	Entrenamiento	No	Guía de Interpretación para el desarrollo, implementación ,mantenimiento y mejoramiento de estrategias y sistemas para el entrenamiento
NC 3001:2007	Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano	Sin distinción	Inflexible	Gestión Integrada de Capital Humano Competencias Laborales Evaluación del Desempeño Autocontrol Seguridad y Salud en el trabajo Participación de la organización sindical en la definición del	Si	Norma de Requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano



				Sistema de Gestión Estudio del trabajo Estimulación moral y material del personal		
--	--	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Aclaración: NORMA ISO 9001: 2015

Si bien se aclaró en el capítulo 1 de este trabajo de investigación que al momento de realizar el estudio comparativo de las distintas normativas de aseguramiento de calidad y de gestión de recursos humanos (años 2014 -2015), la norma vigente en aseguramiento de la calidad era la ISO 9001:2008 y que la actual versión 2015 de la ISO 9001 recién entró en vigencia en el mes de septiembre de ese año, Se considera como aporte muy positivo a este trabajo algunas consideraciones y comentarios sobre esta última.

Haciendo un breve análisis de la nueva normativa (ISO9001:2015) se observan que las modificaciones, en relación con la anterior (ISO 9001:2008), hacen hincapié en el aspecto estructural de la norma, por ejemplo:

Enfoque: La nueva versión destaca tres pilares fundamentales: la gestión de riesgos, el sistema de gestión de calidad y la estructura (estructura de alto nivel) funcional.

Estructura: A continuación, se presentan las estructuras de ambas versiones para poder visualizar mejor las diferencias.

ISO 9001:2008

1. Objeto y campo de aplicación
2. Normas para la consulta
3. Términos y definiciones
4. Sistema de gestión de la calidad
5. Responsabilidad de la dirección
6. Gestión de los recursos
7. Realización del producto
8. Medición, análisis y mejora

ISO 9001:2015

1. Alcance
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones



4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Soporte
8. Operaciones
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

Contexto de la organización: Como puede observarse aparece un nuevo concepto, el contexto de la organización, en el cual se tiene en consideración la importancia y la influencia del entorno social y económico de la organización, contemplando las fortalezas y amenazas del mismo.

Cambios en el rol de la dirección: La dirección pierde protagonismo, ya que puede ser sustituido por un profesional o grupo de profesionales que ejerzan un liderazgo.

Gestión del conocimiento: Adquiere mayor relevancia el conocimiento del personal, resaltándose la importancia de su competencia.

Sin embargo, se observan en su lectura e interpretación, que estos elementos son considerados de una u otra manera en algunas de las otras normas estudiadas, sin embargo, siguen profundizándose aún más las dificultades para su implementación en relación con las normativas anteriores. El análisis de la distintas normativas realizado y la comparación entre la nueva versión de la norma ISO 9001:2015 con la norma anterior, permite concluir que la aparición de esta nueva versión no invalida las conclusiones presentadas como así tampoco la herramienta presentada como resultado del mismo.



CAPITULO 3:

Encuestas realizadas a hoteles de la localidad de Villa Carlos Paz, categorías 1, 2, 3 y 4 estrellas



3.1 Metodología aplicada

La metodología de este trabajo se basó principalmente en la realización de encuestas y entrevistas a una muestra representativa de organizaciones prestadoras del servicio de alojamiento (hoteles) categorizados de 1 estrella a 4 estrellas de la ciudad de Villa Carlos Paz.

Se realizaron dos cuestionarios con preguntas semi-estructuradas, una dirigida a empleados y otra a directivos de estas organizaciones.

En el diseño del instrumento de recolección de datos, para la medición de los resultados de la investigación se aplicó una escala multidimensional utilizando información objetiva y subjetiva.

Las encuestas fueron realizadas por el tesista, tanto a empleados como a directivos como puede observarse en el ANEXO I y ANEXO II respectivamente, del presente trabajo.

Para la realización del trabajo, se determinó una muestra representativa tomada del sujeto de estudio, que al momento de esta investigación en septiembre de 2017 consistía en 140 establecimientos hoteleros (4 hoteles 4 estrellas, 25 hoteles 3 estrellas, 64 hoteles 2 estrellas y 47 hoteles 1 estrella).

La muestra fue diseñada según los principios del muestreo estratificado en poblaciones finitas (Berenson, Levine, & Krehbiel, 2006) (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), siguiendo las fórmulas que se muestran a continuación:

Ecuación 1: Muestreo de poblaciones finitas

$$n_0 = z^2 p (1-p) / e^2 \quad (1)$$

En la que n_0 es el tamaño de la muestra sin considerar el factor de corrección de población finita, p es la porción verdadera de éxito, es decir, el parámetro de población, que en este caso consideramos con un valor de 0,5. Z es el nivel de confianza deseado que fue establecido en un 80 %, que equivale a un valor de 1,28 y e es el error de muestreo permitido, que en nuestro caso es del 10%, es decir de 0,1.

Aplicando (1), se calculó un valor para $n_0 = 40,96$.

Posteriormente se calculó el tamaño de la muestra real, mediante (2), aplicando el factor de corrección n_0 .

Ecuación 2: Tamaño de la muestra real

$$n = n_0 \cdot N / n_0 + (N-1) \quad (2)$$

Donde N es el tamaño de la población y n es finalmente el tamaño de muestra real y representativa a utilizar en este trabajo, con un valor de $n=31,86 = 32$ hoteles.



La encuesta a empleados fue realizada a un empleado designado por la organización, en representación de esta es decir que si tamaño de la muestra indica 32 establecimientos, la encuesta se le realizó a 32 empleados (1 empleado por organización).

De igual manera, fue el procedimiento llevado a cabo para la encuesta a directivos, 32 organizaciones permitieron llevar adelante 32 encuestas a directivos (1 directivo por organización)

3.2 Análisis de resultados de encuestas a empleados

Concluidas las entrevistas, se identificó las categorías de los distintos establecimientos encuestados, pudiendo destacar que el 78% de estos pertenecen a establecimientos de categorías menores (1, 2 y 3 estrellas), representando más de las tres cuartas partes del total.

Los datos relevados pudieron aportar los siguientes resultados:

La franja etaria mayoritaria de los empleados entrevistados ronda entre los 25 y 40 años. Respecto a la formación de los entrevistados se puede concluir que el 80 % aprox. tiene la formación secundaria completa y el 20 % restante formación secundaria incompleta. De los primeros el 45 % tiene formación terciaria iniciada.

En cuanto a la antigüedad en el puesto de trabajo el 63% de los encuestados manifestó una estabilidad en el puesto mínima 2 años y máxima más de 10 años.

En cuanto a la cantidad de empleados, el 75 % de los establecimientos encuestados son microempresas de entre 1 y 10 empleados, el 6,25% entre 11 y 20 empleados, el 6,25% entre 21 y 30 empleados y el 12,5% no contestó.

3.2.1 Pregunta 1. ¿Conoce el concepto del término calidad?

El objetivo de esta pregunta fue interiorizarnos sobre si los empleados de las organizaciones conocen el verdadero concepto de este término en el cual aparecen términos como “necesidades, expectativas y satisfacción de las personas” que son el destinatario final de su trabajo.

Respuesta:

En la mayoría de los casos, los empleados encuestados dieron una respuesta positiva (93,75 %), declarando que conocían de manera muy básica el significado del término calidad realizando una combinación con “hacer las cosas bien”, entendiendo el concepto “bien” como el parámetro otorgado por el dueño de la organización en el desarrollo de las actividades.



El 6,25 % restante declaro no conocer el significado de este término.

Esto demuestra el bajo desarrollo de los empleados en su formación como para poder discernir sobre si su actividad se está desarrollando conforme o no con lo definido por la organización.

Por lo que, después de desarrollada la actividad se observó que el “verdadero cliente” en muchos de los casos, es el dueño de la organización ya que los empleados no llegan a conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los destinatarios de su tarea. Si, en el contacto con ellos, estos le hacen saber cuan conforme están o no con la labor desarrollada.

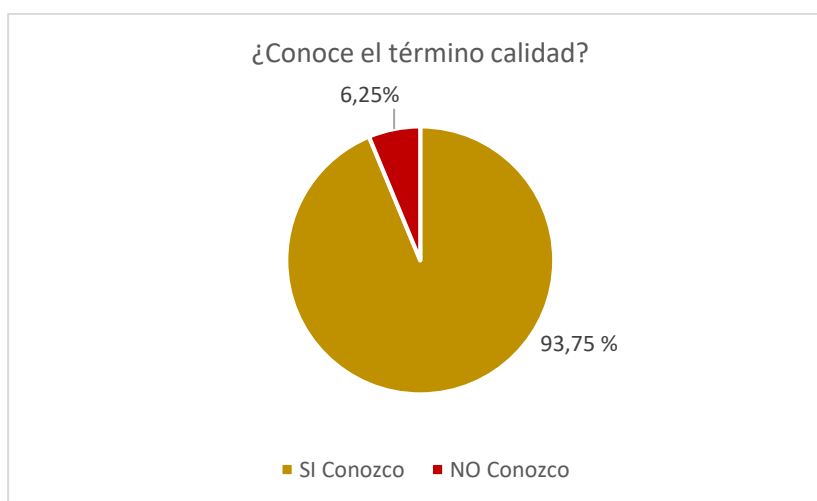


Gráfico 31: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce el concepto del termino Calidad?.

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Pregunta 2. ¿Ud. considera que en la organización de la que Ud. es miembro se trabaja con calidad?

Esta pregunta fue elaborada para observar si el encuestado conoce y desarrolla conceptos de calidad como una actividad de desarrollo de personal de la organización o es de voluntad propia.

Respuesta:

En este caso la repuesta, similar a la anterior, fue en su mayoría positiva (90,63 %). Si se observó que en las organizaciones no hay un claro desarrollo conceptual del término calidad en los empleados de las mismas. Se utiliza como concepto de calidad “hacer las cosas como quiere el dueño”.

No se observaron expresiones como “hacemos las cosas para satisfacer al turista”, “ el turista busca”, “el turista quiere”, etc. se confunde calidad con orden, limpieza, estética, según parámetros definidos por la organización, sin intervención de la opinión del turista.



El 9.37 % restante contesto negativamente a la pregunta.

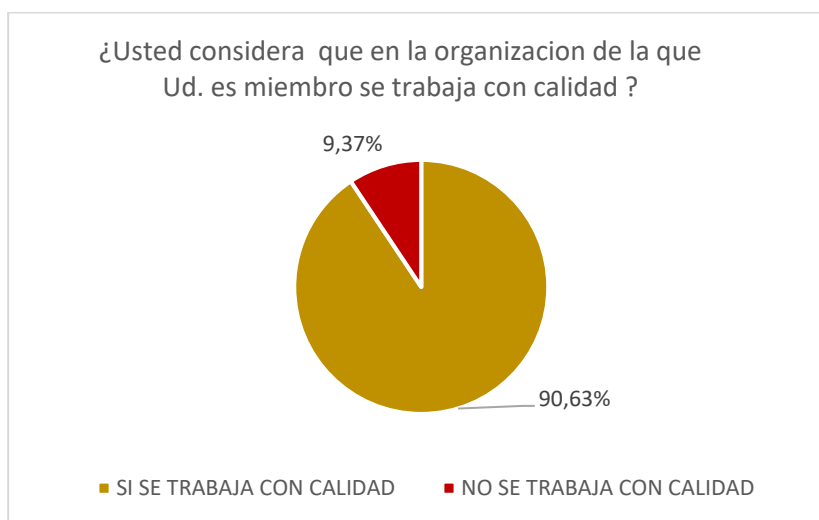


Gráfico 32: Distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta ¿Usted considera que en la organización de la que usted es miembro se trabaja con calidad?.

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Pregunta 3. ¿Trabajar con calidad es responsabilidad de los empleados, de la dirección o de todos los miembros de la organización?

Esta pregunta tiene como objetivo visualizar si el empleado conoce en que figura recae la “responsabilidad” de satisfacer las necesidades del cliente.

Observar si está presente en él, el concepto de trabajo en equipo en el que cada integrante de la organización es un engranaje de un sistema, de un proceso, en el cual cada uno de los elementos es responsable de desarrollar una actividad que tiene como objetivo final satisfacer las necesidades de los clientes.

Respuesta:

Si bien, en la gran mayoría de los empleados encuestados (el 93,75 %), la respuesta fue “de todos” se pudo visualizar una respuesta que es el resultado de una permanente influencia de los directivos dirigida a lograr tal comportamiento por parte del empleado y no como consecuencia de un conocimiento sobre el rol de cada integrante en el proceso de prestación del servicio y de la comprensión, por parte de este, sobre la importancia que tiene en el proceso su actividad y que esta sea desarrollada con la calidad requerida por la organización.

El resto, (6,25%) respondió simplemente que trabajar con calidad es “muy importante”, pero la responsabilidad es de la dirección reafirmando el concepto vertido anteriormente.

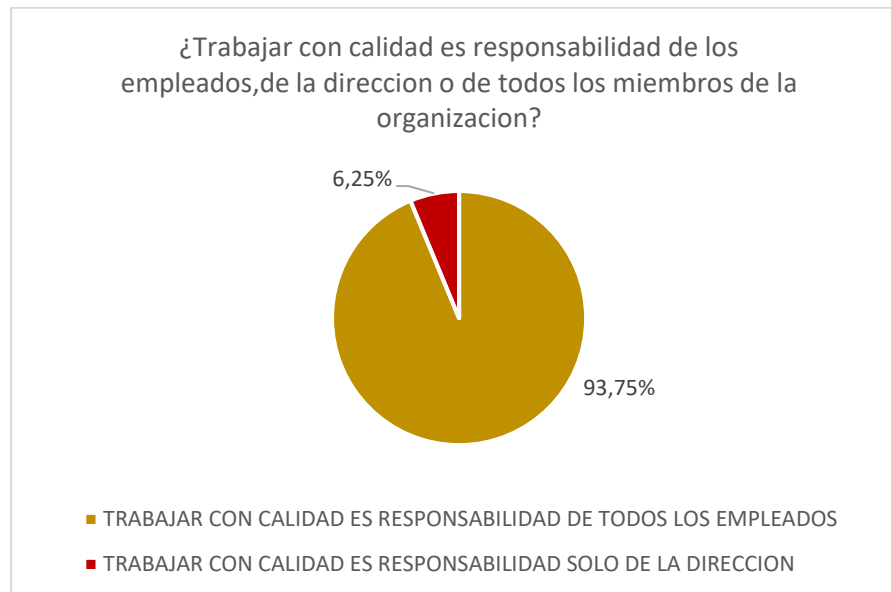


Gráfico 33: Distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta ¿Trabajar con calidad es responsabilidad de los empleados, de la dirección o de todos los miembros de la organización?.

Fuente: Elaboración propia

3.2.4 Pregunta 4. ¿Qué rol ocupa la persona que paga por el producto o servicio que Ud. desarrolla o, en la actividad que usted realiza?

En relación con la pregunta anterior, la presente tiene como objeto poder observar que motivación mueve al empleado a desarrollar su actividad en la organización

Determinar si la motivación es trabajar, trabajar bien por requerimiento de la organización o trabajar bien por determinación propia teniendo en claro cuál es el destinatario final de su actividad.

Respuesta:

Es significativo destacar que el 37,50 % de los encuestados respondió que ocupa un papel “muy importante”, mientras que el 21,88 % respondió “importante” y solo el 18,75 % de los encuestados respondieron “el más importante”, lo que muestra una clara confusión por parte del empleado sobre si se debe satisfacer en primera instancia al cliente o al dueño de la organización. El 21,88 % restante respondieron con conceptos relacionados a la pregunta pero que no estaban incluidos en las opciones de niveles de importancia como “organiza la administración”, “pasajero”, varios, etc.

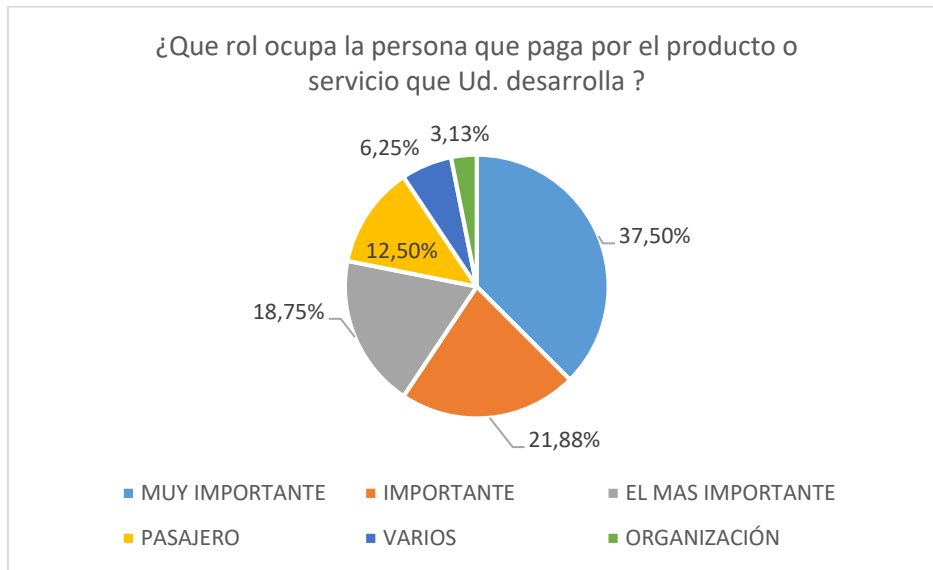


Gráfico 34: Distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta ¿Qué rol ocupa la persona que paga por el producto o servicio que usted desarrolla, en la actividad que usted realiza?

Fuente: Elaboración propia

3.2.5 Pregunta 5: ¿Qué entiende por los términos clientes externo y cliente interno?

El análisis del proceso de prestación del servicio revela que existen varios elementos que forman parte del mismo entre los cuales podemos destacar: la mano de obra que desarrolla la actividad, las maneras de realizar las cosas (los métodos), los materiales que son transformados hasta llegar al producto final (materia prima), las máquinas o elementos o medios que se utilizan para el desarrollo y transformación del producto o servicio) y el medio ambiente en el cual se desarrolla la tarea.

Cuando la norma hace referencia al término cliente, se refiere no solo al cliente externo que es el destinatario final del producto o servicio sino también a los destinatarios de cada una de las tareas que se desarrollan en la organización también llamados clientes internos.

Por lo tanto, cuando se hace hincapié en la satisfacción permanente del cliente, lo que se indica es la permanente necesidad de conocer cuáles son las necesidades y expectativas de estos, ya sea interno o externo y actuar en consecuencia para lograr el cumplimiento los requerimientos y por ende la satisfacción de los receptores del trabajo realizado.



Respuesta:

La gran mayoría de los encuestados (90,62 %) respondieron no tener conocimiento sobre lo que significa el concepto de cliente interno, por lo tanto, desconocen quienes son los clientes internos en la organización en la que trabajan. En la mayoría de los casos no se ha capacitado al personal sobre el proceso completo de la actividad.

La figura de cliente recae en el cliente final que es el destinatario del servicio y en la figura del dueño o responsable de la organización.

El 9,38 % restante responde haber realizado algún tipo de capacitación en el cual ha recibido información al respecto.



Gráfico 35: Distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta ¿Qué entiende por los términos cliente externo y cliente interno?

Fuente: Elaboración propia

3.2.6 Pregunta 6: ¿El cliente (ya sea externo o interno) le hace conocer el nivel de calidad de su trabajo o del servicio prestado?

Satisfacer al cliente requiere tener conocimientos sobre cuáles son las necesidades y expectativas que tiene este sobre la actividad desarrollada o sobre el producto o servicio adquirido.

Esto requiere un trabajo previo de exploración de búsqueda y determinación de las mismas.

Sobre las necesidades y expectativas del cliente final, en muchas ocasiones estas son conocidas por los dueños o responsables de las organizaciones a través de la interrelación, pero no son transmitidas a los empleados.



En general, el empleado conoce lo que necesitan y desean los clientes sobre la actividad que el desarrolla de manera empírica o por interrelación.

El empleado desarrolla la actividad según los requerimientos de la organización.

Respuesta:

Como se observa en la pregunta anterior, la respuesta a esta pregunta, según el empleado, hace referencia al cliente externo, el cual le demuestra a través de palabras afectivas o agradecimientos su beneplácito o su conformidad con la tarea recibida.

En menor medida recibe esta felicitación por parte del dueño, por lo explicitado en la pregunta anterior, no ocurre lo mismo con sus pares (otros empleados).

El 93,75% de los encuestados responde haber recibido de parte del cliente su agradecimiento por el servicio recibido. El 6,25 % restante manifiesta no haber recibido ninguna consideración ni por el cliente ni por el dueño.

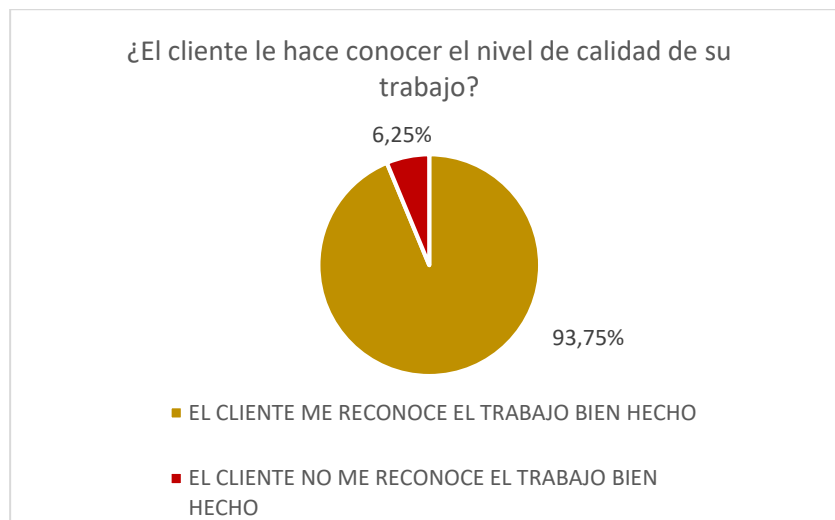


Gráfico 36: Distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta ¿El cliente (ya sea externo o interno) le hace conocer el nivel de calidad de su trabajo o del servicio prestado?

Fuente: Elaboración propia

3.2.7 Pregunta 7: ¿Cuál es su actitud ante una sugerencia, una queja o un reclamo de un cliente?

Realizar esta pregunta, tuvo como objetivo visualizar la motivación existente en el empleado en el momento en que un cliente (ya sea externo o interno) le realiza una sugerencia una queja o un reclamo.

Observar que grado de participación tiene el empleado en el proceso de resolución de esa “no conformidad aparente” de quien recibe la prestación.



Respuesta:

La totalidad de los encuestados (100%) respondieron tener una actitud proactiva ante una sugerencia, queja o reclamo de un cliente (entendiéndose como tal a la figura de cliente externo), sin embargo, se observaron conceptos como “vemos si podemos solucionar lo que pide”, “hay algunos que se les ocurre cada cosa”, “tratamos de solucionar el reclamo”, “si puedo lo soluciono si no, no. ”, “si está a mi alcance sí”, es decir, se observa una pro actividad medida incluso con la participación de las autoridades de la organización.

Por otro lado, se preguntó adicionalmente cómo se garantiza la organización de que el reclamo no vuelva a ocurrir, a lo cual la respuesta recibida fue no contamos con ningún método como para realizar un análisis metódico de las quejas y reclamos. Esporádicamente, el dueño reúne a los empleados para realizar análisis de algún a queja o reclamo en particular, pero nada queda documentado si no que la actividad se desarrolla de manera informal.

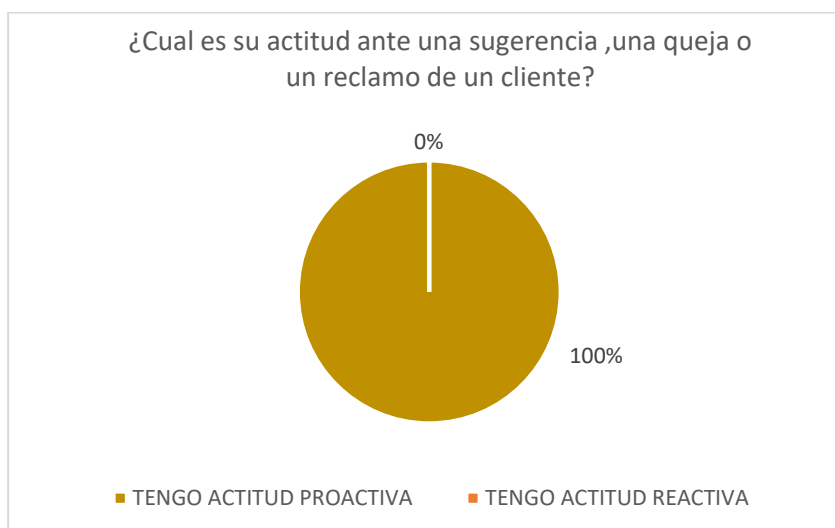


Gráfico 37: Distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta ¿Cuál es su actitud ante una sugerencia, una queja o un reclamo de un cliente?.

Fuente: Elaboración propia

3.2.8 Pregunta 8: ¿En su trabajo se le permite participar ante la aparición de un inconveniente o un problema?

Acompañando a la pregunta anterior, esta permite visualizar qué valor tiene para la organización el conocimiento y la participación del capital humano existente en la resolución de problemas e inconvenientes que aparecen como consecuencia del desarrollo de las actividades inherentes al proceso.

También se puede observar si el personal tiene las competencias necesarias para el desarrollo de las mismas, inclusive la toma de decisión ante un conflicto.



Respuesta:

Al igual que la anterior, la totalidad de los encuestados (100%) respondieron que, si se les permite la participación en el proceso de resolución de un inconveniente o un problema, sin embargo, la decisión final sobre la actividad a desarrollar es de las autoridades o del dueño de la organización. El empleado es tomado como una fuente de información sobre lo ocurrido para posteriormente la autoridad pertinente decidir al respecto.



Gráfico 38: Distribución de porcentajes de respuestas a la pregunta ¿En su trabajo se le permite participar ante la aparición de un inconveniente o un problema?

Fuente: Elaboración propia

3.2.9 Pregunta 9: ¿Qué entiende por mejora continua?

Mejorar continuamente es el hábito de mejorar algo permanentemente. Mejorar proyectos, procesos, inclusive mejorar como persona. Se puede mejorar un proyecto o proceso y como consecuencia mejorar uno como persona y por ende el entorno que nos rodea.

El objetivo de esta pregunta es visualizar si existe en el empleado el hábito de mejorar permanentemente el método de realización de sus actividades en la organización y si pone en práctica el mismo.

Respuesta:

El 40,63 % de los encuestados respondió que entiende que significa el concepto de mejora continua. La misma no tiene origen en el concepto propiamente dicho de este término, sino que como el concepto tiene la palabra “mejora” automáticamente lo relacionaron con



mejorar algo, concepto que se diferencia en gran medida del hábito de mejorar permanentemente.

El 59,37 % restante dijo desconocer su significado, entienden que hay que mejorar porque el nombre lo indica, pero no saben a qué se refiere ese concepto.

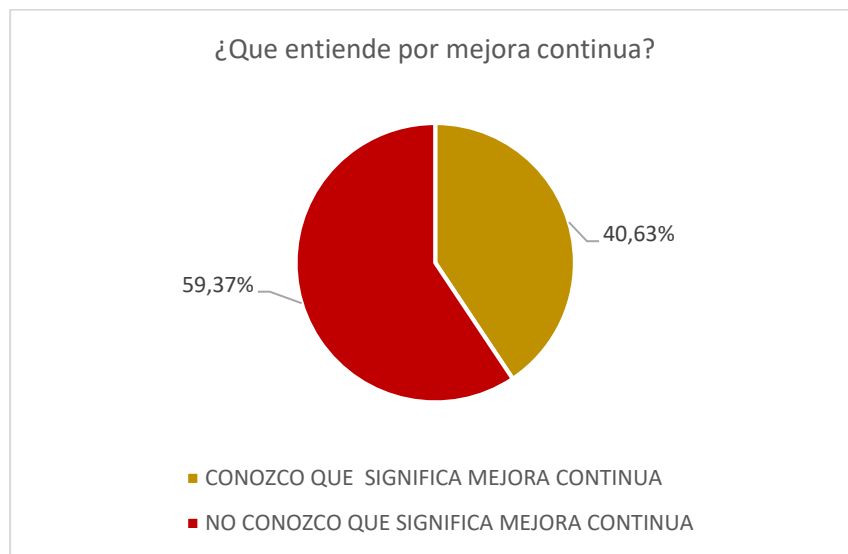


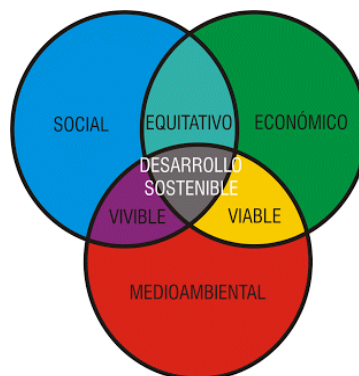
Gráfico 39: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Qué entiende por mejora continua?.

Fuente: Elaboración propia

3.2.10 Pregunta 10: ¿Qué entiende por una actividad sustentable?

Según el informe conocido como "Brundtland Commission: Our Common Future" de 1987, "El desarrollo sustentable es un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades".

Figura 4: Desarrollo sustentable



Fuente: <http://www.desarrollosustentable.co/2013/04/que-es-el-desarrollo-sustentable.html>



Esta definición de desarrollo sustentable también implica una preocupación por la equidad social inter-generacional, es decir entre las personas del presente y las que vivirán en el futuro.

La incorporación de esta pregunta se realizó para observar en qué grado o medida el empleado tiene en cuenta y aplica este concepto en el desarrollo de sus actividades en la organización.

Respuesta:

El 25,00 % de los encuestados respondieron conocer el significado de este concepto. Sin embargo, solo el 10 % de estos, relacionó a este término con el cuidado de los recursos ambientales y sus beneficios sociales. El resto hizo referencia directa a la rentabilidad de la organización, es decir, sustentabilidad= rentabilidad.

El 75,00 % restante respondió desconocer el significado.

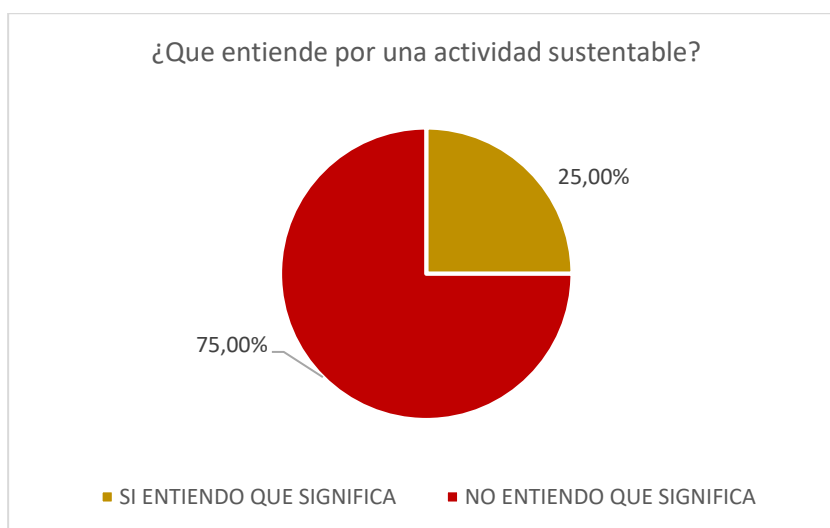


Gráfico 40: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Qué entiende por una actividad sustentable?

Fuente: Elaboración propia

3.2.11 Pregunta 11 ¿Está definida su función en la organización (por medio de un documento)?

Esta pregunta tiene como objetivo visualizar si la organización ha realizado un análisis de las ocupaciones en la organización, proceso que permite definir cuál es la responsabilidad del empleado en su puesto de trabajo, las funciones que debe desarrollar, cuáles son las competencias necesarias para desarrollar las actividades requeridas en el mismo, los requisitos excluyentes incluyendo los niveles de autoridad para cada una de las actividades.



El análisis del puesto de trabajo da como resultado un documento denominado “definición de funciones”, a través del cual se le comunica a cada uno de los empleados toda la información relacionada con el puesto que va a ocupar.

Respuesta:

El 68,75 % de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta haciendo referencia a que se le ha informado, explicado y enseñado cual es la tarea que debe desarrollar en la organización. Sin embargo, al hacer hincapié en la existencia de un documento que describa tal información, el 80 % de estos, respondió que no existe ningún documento con relación a lo preguntado. Solo el 20 % de los establecimientos que afirmaron afirmativamente y que son establecimientos que desarrollaron alguna actividad relacionada al aseguramiento de la calidad, informó sobre la existencia de tales documentos.

El 31,25 % restante informó no disponer de este documento.

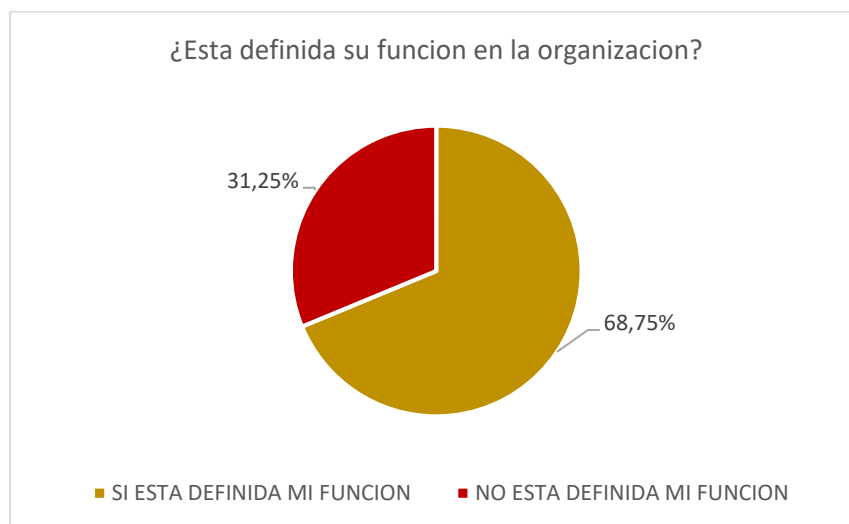


Gráfico 41: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Está definida su función en la organización (por medio de un documento)?.

Fuente: Elaboración propia

3.2.12 Pregunta 12: ¿Ha sentido alguna vez que su tarea es improductiva? ¿O se ha encontrado en alguna oportunidad haciendo exactamente lo mismo que otro compañero?

El ciclo de mejora continua o Círculo de Deming es una metodología que describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de



fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales, etc.).

Estar motivado, sobre todo en el trabajo, implica reconocer en la actividad que uno realiza aquellos elementos que dan satisfacción personal y profesional.

Tras la motivación hay responsabilidades compartidas entre la institución y la persona. La responsabilidad de la institución es brindar una estructura física adecuada a la naturaleza de la misma, un lugar limpio y seguro en cuanto a los beneficios del empleado, deben tener un salario justo, seguro de salud y todos los beneficios que la ley del trabajo tiene estipulado, la empresa debe motivar al empleado con reconocimientos, capacitación, y si está dentro de las posibilidades de la empresa cada cierto tiempo hacer un regalo económico a los empleado que se destacaron por el buen servicio o por la excelente labor que hacen.

La responsabilidad del empleado es dar el 100% en el trabajo, empeñarse en realizar lo mejor posible su tarea, ser responsables, dedicados y respetuosos.

Entre los elementos que mayor desmotivación producen están

- Falta de información sobre la empresa, sus objetivos o su marcha por parte de la Dirección a los empleados.
- Actuaciones por urgencias o impulsos, con poca planificación.
- Falta de definición de las tareas a realizar por los empleados.
- Escasa formación inicial, sobre los puestos de trabajo y tareas a los nuevos empleados.
- Puestos de trabajo mal diseñados, incómodos o poco dotados de elementos necesarios.

La incorporación de esta pregunta tiene como objetivo observar el método de planificación de las actividades por parte de la organización y si la falta del mismo genera en el empleado algún grado de desmotivación.

Respuesta:

El 71,87 % de los encuestados respondieron negativamente a esta pregunta, es decir, que en ningún momento han considerado que su tarea es improductiva.

La mayoría de las organizaciones entrevistadas son pequeñas por lo que la cantidad de personal que disponen es muy baja, en consecuencia, las actividades que ellos realizan son muy importantes para la organización. No se observó método alguno de planificación. Los desarrollos de sus tareas se realizan en la mayoría de los casos como parte de su rutina diaria (ya sabe lo



que tiene que hacer). No se observan ordenes de trabajo como tampoco reportes del trabajo realizado en registros, en la mayoría de los casos es de manera oral.

El 28,13 % restante afirmo haber realizado la misma tarea que un compañero suyo al mismo tiempo en mas de una ocasión.

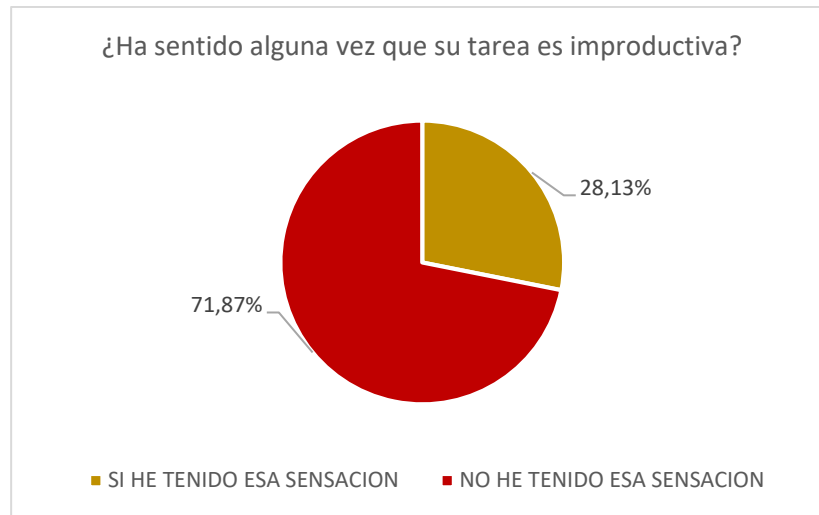


Gráfico 42: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Ha sentido alguna vez que su tarea es improductiva? ¿O se ha encontrado en alguna oportunidad haciendo exactamente lo mismo que otro compañero?.

Fuente: Elaboración propia

3.2.13 Pregunta 13: ¿Se le ha enseñado a realizar su tarea? ¿Ha realizado cursos de capacitación?

La capacitación al personal asegura la ejecución satisfactoria del trabajo y constituye una herramienta que permite:

- Adaptarse a los cambios originados por nuevas tecnologías
- Permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente contribuye al logro de los objetivos organizacionales y a la autorrealización personal del trabajador.

Sus objetivos generales y fundamentales son:

- Preparar personal para la ejecución inmediata y eficiente de las diversas tareas propias del cargo y de la organización.
- Proporcionar conocimientos al personal para el continuo desarrollo en sus cargos actuales o prepararlos para otras funciones.



- Cambiar las actitudes de las personas para crear un clima de trabajo más satisfactorio, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a la supervisión de sus tareas.

Los objetivos específicos que busca con la capacitación y entrenamiento son los siguientes:

- Mejorar los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo.
- Mejorar la comunicación y la motivación del personal de la empresa.
- Reducir los rechazos y los desperdicios en la producción y/o servicios.
- Disminuir las quejas de los clientes por mala atención o errores en los trámites.
- Reducir las ausencias y rotación de personal por falta de conocimientos.
- Incrementar la productividad, la rentabilidad y por lo tanto la competitividad.
- Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- Reducir el tiempo de adaptación a nuevas tecnologías o procesos productivos.
- Aminorar la carga de trabajo de supervisión y de control.
- Reducir los costos para trabajos extraordinarios.
- Reducir los accidentes de trabajo

La inclusión de esta pregunta tiene como objetivo poder visualizar cual es el método de inducción, capacitación y entrenamiento que disponen las distintas organizaciones para dotar a sus empleados de los conocimientos, habilidades y actitudes que requieren los distintos puestos de trabajo.

Respuestas:

El 81,25 % de los encuestados respondieron afirmativamente a esta pregunta. Al responder la primera parte los encuestados informaron que si se les había enseñado a realizar su tarea. Por lo general, este trabajo es realizado por el dueño en el puesto de trabajo de manera informal no quedando ningún registro de la capacitación recibida.

Al preguntar si ha recibido cursos de capacitación, se reitera la respuesta, En general, las capacitaciones son dadas por personal de la misma organización, en ocasiones son capacitaciones gubernamentales y aprovechadas por la organización, no son consecuencia de un plan de capacitación resultado del análisis de los distintos perfiles de puestos (En la mayoría de los casos, no se observan perfiles de puestos definidos y desarrollados) con presupuesto asignado a tal fin. El 18,75 % restante responde no haber recibido capacitación formal en su puesto de trabajo.



Gráfico 43: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Se le ha enseñado a realizar su tarea? ¿Ha realizado cursos de capacitación?.

Fuente: Elaboración propia

3.2.14 Pregunta 14: ¿Cuánto tiempo hace que realiza el último oficio desarrollado?

La inclusión de esta pregunta tuvo como objetivo observar la rotación del personal en los distintos puestos de trabajo y verificar la poli competencia de los empleados y si este concepto ha sido implementado por la organización.

Respuesta:

El 56,26 % de los encuestados respondieron que desde que entraron vienen llevando a cabo la misma tarea (este porcentaje corresponde a los periodos 2 a 5 años, 28,13 % y de 6 a 10 años, 28,13%).

Se observa un nivel relativamente alto de poli competencias. En muchas ocasiones, los empleados desarrollan otro tipo de actividades, además de las tareas asignadas (por lo general, cuando las actividades sobrepasan el trabajo diario de algún empleado, este recibe colaboración de algun compañero que no este desarrollando actividades en ese momento).

Esta poli competencia es consecuencia de la poca cantidad de personal con las que cuentan estas organizaciones por lo tanto el concepto cotidiano es “todos hacemos de todo”.

El 34,38 % de los encuestados, responde que desde su ingreso a cambiado de puesto en varias oportunidades. (Corresponde a los periodos 0 a 1 año, 15,63 %; y mas de 10 años, 18,75%) ,el 9,36 % restante no contesta la pregunta.

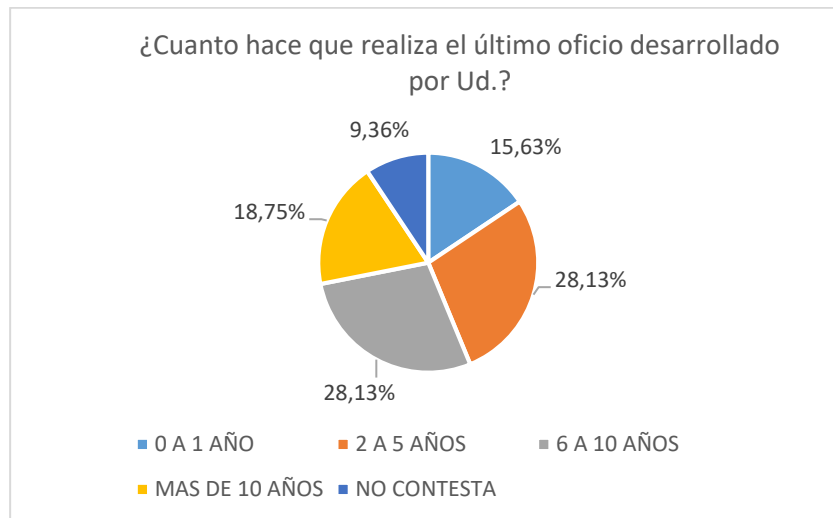


Gráfico 44: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Cuánto tiempo hace que realiza el último oficio desarrollado por Ud.?.

Fuente: Elaboración propia

3.2.15 Pregunta 15: ¿La tarea se desarrolla exactamente tal cual como cuando empezó o ha sufrido actualizaciones?

Según la Norma ISO 9000:2015 un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre si, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Para determinar los procesos en ISO 9001:2015 hay que:

- Identificar las entradas necesarias y salidas esperadas de cada uno de los procesos de tu empresa.
- Determinar las secuencias e interacción de las actividades.
- Establecer y aplicar los criterios y métodos necesarios para asegurar la operación y el control.
- Reconocer los recursos necesarios.
- Abordar los riesgos y oportunidades de cada proceso.
- Definir los indicadores correctos para determinar que el proceso logra los resultados esperados.
- Implementar los cambios necesarios para asegurar que los procesos se llevan a cabo con éxito.



- Mantener la información documentada que evidencie las operaciones de los procesos
- Conservar la información documentada que apoye la operación de los procesos.

Tipos de procesos

Procesos estratégicos:

- Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.
- Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización.
- Involucran personal de primer nivel de la organización.
- Algunos ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Seguimiento de resultados, Proceso de calidad total, etc.

Procesos operativos:

- Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final.

Procesos de soporte:

- Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos.

El entorno que rodea a la organización cambia permanentemente y esta debe adaptarse a los cambios que se suceden. El principal elemento en el cual se producen cambios, es en el receptor de los productos o servicios (llamado cliente), por lo que la organización debe permanentemente revisar si se mantienen las necesidades y expectativas de estos y si se cumplen o no. Por tal motivo, uno de los elementos a revisar es el proceso a través del cual se desarrolla el producto o servicio.

La inclusión de esta pregunta es para visualizar el cumplimiento o no de lo descrito anteriormente por parte de las organizaciones evaluadas.

Respuesta:

El 62,50 % de los encuestados han respondido que las tareas se desarrollan prácticamente igual a como se las enseñaron al ingreso a la organización y de acuerdo con la pregunta anterior se observa que la duración de los empleados en el puesto en que se encuentran es mínimo 2 años y máximo más de 10 años, por lo que se observa que las organizaciones tienen un nivel muy bajo de aplicación del concepto de revisión de planificación de los procesos. El 37,50 % restante contesta que su tarea ha sufrido actualizaciones. Estas, son llevadas a cabo con relación a las modificaciones que se producen en las organizaciones, las cuales se realizan por decisiones de la dirección de manera empírica.

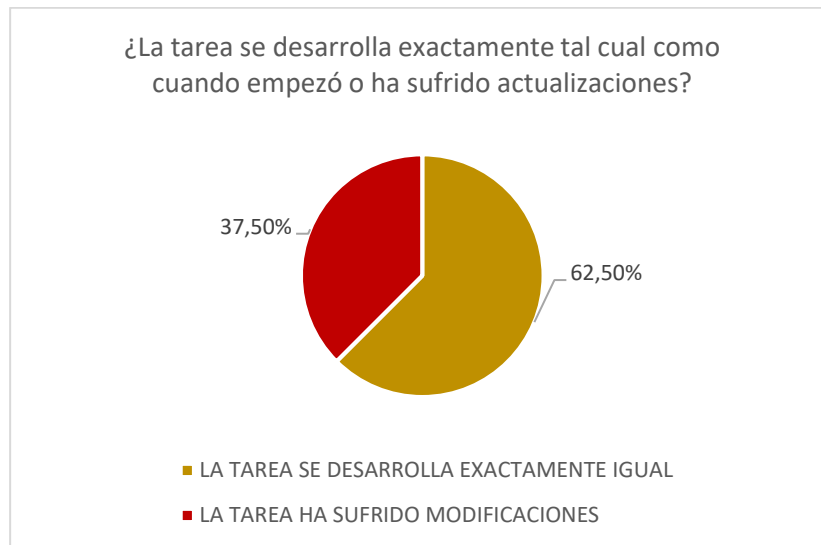


Gráfico 45: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿La tarea se desarrolla exactamente tal cual como cuando empezó o ha sufrido actualizaciones?.

Fuente: Elaboración propia

3.2.16 Pregunta 16: ¿Su tarea ha sido evaluada en alguna oportunidad por la organización?

El ciclo de mejora continua o Círculo de Deming describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal el mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). Estos cuatro pasos son cíclicos (una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo) de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

Figura 5: Ciclo de deming



Fuente: <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>



1. **Planificar (Plan):** Se definen las actividades a llevar a cabo y se establecen los objetivos a alcanzar.
2. **Hacer (Do):** Se llevan a cabo las actividades planificadas.
3. **Controlar o Verificar (Check):** Una vez realizadas las actividades se controlan las mismas para verificar el cumplimiento o no con lo planificado
4. **Actuar (Act):** Se analizan los resultados obtenidos, compararlos con lo planificado y posteriormente tomar acciones al respecto.

Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implementar. La inclusión de esta pregunta tuvo como objetivo verificar que método utilizan las organizaciones para verificar o controlar el exacto cumplimiento de las tareas por parte de los empleados de las mismas.

Respuesta:

El 68,75 % de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta. Debido al tipo y tamaño de estas organizaciones existe una permanente interrelacion de los directivos con el personal por lo que la evaluación es visual , permanente y muy subjetiva, no se observa método documentado de evaluación alguno y por ende documentación que respalde esta actividad.

El 31,25 % restante respondió haber recibido evaluación alguna.



Gráfico 46: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Su tarea ha sido evaluada en alguna oportunidad por la organización?.

Fuente: Elaboración propia



3.2.17 Pregunta 17: ¿Está conforme con el ambiente de trabajo en la organización?

3.2.18 Pregunta 18: ¿Está conforme con sus compañeros de trabajo?

3.2.19 Pregunta 19: ¿Está conforme con su jefe directo?

El ambiente en el trabajo es un elemento de gran importancia en la satisfacción personal de la vida del empleado y ayuda a lograr un equilibrio que se traduce básicamente en estabilidad psicológica, autoestima adecuada e integración armónica entre vida familiar y trabajo.

Por otro lado, el ambiente laboral también es importante para las empresas, pues demuestra el modo de expresión de su cultura organizacional; en el que se destaca fundamentalmente el clima organizacional.

Dado que las percepciones afectan las conductas de las personas, el clima laboral es la pieza clave para lograr un equilibrio en el ambiente de la empresa. Mejoralo trae consigo efectos rentables. Así, por ejemplo, al mejorar el funcionamiento financiero, se incrementa el valor de mercado y la productividad; reduce costos operativos; aumenta la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados; fortalece la confianza y lealtad de quienes ya están en la empresa; reduce el ausentismo; y fortalece la imagen corporativa.

El hombre fue creado para trabajar. Hay una satisfacción personal en sentirse útil.

Para lograr un ambiente laboral productivo es básico que exista buen trato y cordialidad. Dado que se trata de un lugar en el que estará la mayor cantidad de horas de su vida.

Es en sus labores productivas donde las personas ocupan la mayor parte de su vida y también donde se genera el progreso y sustentación de la sociedad.

El trabajo en equipo en el mundo laboral es la capacidad humana de asumir responsablemente y en un nivel óptimo de desempeño, el desarrollo de las tareas necesarias para cumplir un objetivo determinado.

En el trabajo en equipo podemos distinguir los siguientes elementos:

- **Personas** que aportan una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), y que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
- **Organización:** existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de un determinado objetivo. Por lo general, esta organización implica algún tipo de división de tareas (Roles). Esto supone que cada miembro



del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

- **Objetivo común:** no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en el trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

La inclusión de estas preguntas fue poder visualizar si el empleado siente que en la organización para la cual trabaja están dadas las condiciones que le permiten tener la motivación necesaria para trabajar cumpliendo con sus actividades cotidianas y colaborar para que todos sus compañeros puedan lograr el cumplimiento de los objetivos definidos por la organización.

Por otro lado, poder verificar si en las organizaciones está desarrollado el concepto de trabajo en equipo, si el empleado conoce y entiende este concepto y si se siente conforme con el equipo con el cual esta interactuando actualmente.

Respuestas:

En la primera pregunta, el 96,87 % de los encuestados respondieron positivamente, solo el 3,13 % respondió negativamente. En la segunda pregunta, el 100% de los encuestados respondieron positivamente. En la tercera pregunta, el 96,87 % respondió positivamente y el 3,13% restante respondió negativamente.

Se puede inferir que estas respuestas se vieron influenciadas por:

- Que la baja cantidad de personal del que disponen estas organizaciones le da a las mismas un carácter familiar (en algunas interactúan varios miembros de familias).
- Que la relación entre los empleados y los dueños es de muchos años.

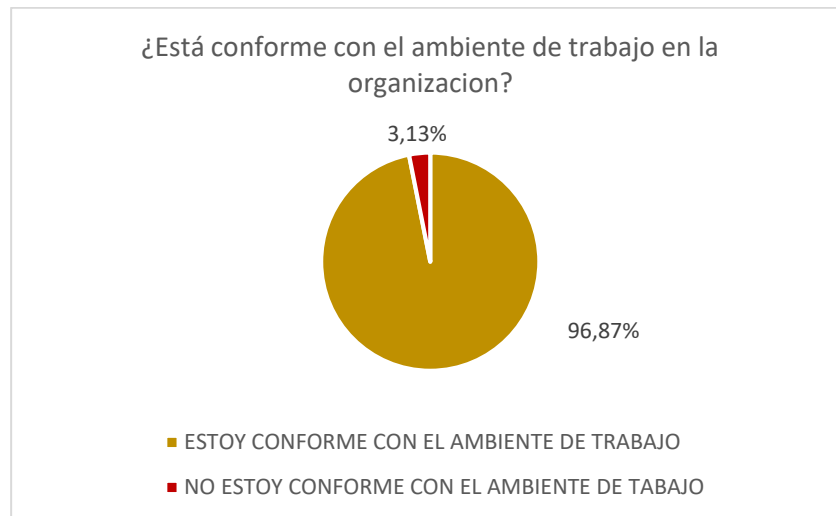


Gráfico 47: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Está conforme con el ambiente de trabajo en la organización?.

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 48: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Está conforme con sus compañeros?.

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 49: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Está conforme con su jefe directo?.

Fuente: Elaboración propia

3.2.20 Pregunta 20: ¿Usted está efectivo o contratado?

El índice de rotación de personal es una medida de gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros.

Se define la rotación de personal como la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio, en un determinado periodo de tiempo.

La inclusión de esta pregunta tiene como objetivo visualizar el nivel de rotación de personal existente en las organizaciones encuestadas, lo que da una impresión de la relación existente entre estas y su personal.

Respuesta:

El 90,63 % de los encuestados respondió que su condición laboral en los establecimientos hoteleros es la de empleado efectivo. Cabe considerar que al momento de realizar la encuesta en muchos de los casos existía poca actividad de turistas y se encontraba personal de mantenimiento mínimo, y en los casos en que se encontraba actividad, el



entrevistado era designado por la dirección y en general estos son empleados fijos y efectivos de la organización.

El 9,37 % restante manifestó ser personal contratado.



Gráfico 50: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Usted está efectivo o contratado?.

Fuente: Elaboración propia

3.2.21 Pregunta 21: ¿Trabaja los 12 meses del año en esta organización?

Contrarrestar la atemporalidad de la actividad ha sido un objetivo permanente de la actividad turística de Villa Carlos Paz. Durante mucho tiempo la actividad se limitó principalmente a los meses de diciembre a marzo, semana santa y vacaciones de julio.

Desde hace unos años se está trabajando en conjunto con la provincia de Córdoba para posicionar a la ciudad como un lugar de turismo para todo el año por los atractivos propios de la localidad y por su cercanía a la ciudad de Córdoba.

La inclusión de esta pregunta, tiene por objetivo visualizar como es la actividad turística en estas organizaciones y si el personal tiene las competencias que requieren los puestos para los cuales han sido designados y si la organización fomenta la especialización de la actividad que desempeñan o si los empleados comparten la tarea que desarrollan en el establecimiento hotelero durante la temporada estival con otra que puede o no ser similar en temporada de baja actividad turística o en la cual no forma parte de la organización (en caso de ser un empleado contratado por temporada).



Respuesta:

En concordancia con la respuesta anterior y en función de lo explicitado en ella, el 78,13 % de los encuestados respondieron que si trabajan los 12 meses del año en la organización en la temporada de máxima actividad realizando la tarea para la cual fue contratado y en baja temporada haciendo mantenimiento básico de las instalaciones de la organización. El 12,50 % de los encuestados respondió que solo trabaja en la época de mayor actividad turística y solo el 9,37 % no contesta.

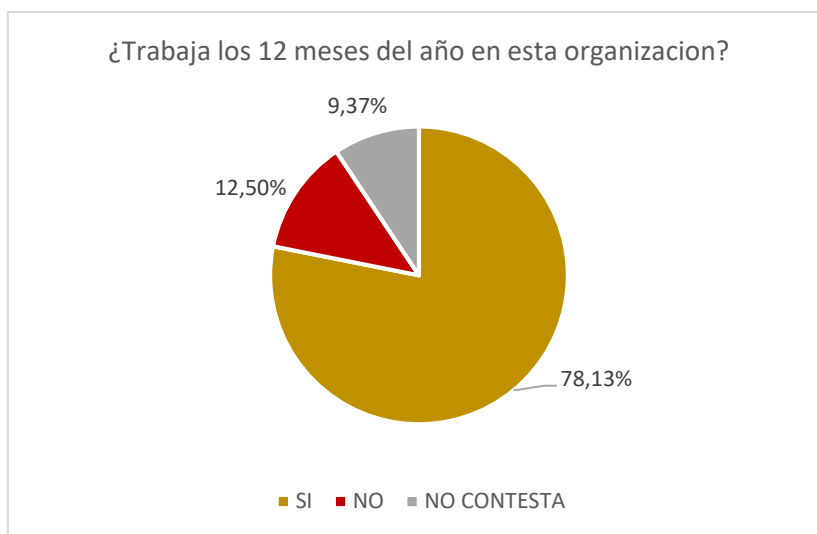


Gráfico 51: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Trabaja los 12 meses del año en esta organización?.

Fuente: Elaboración propia

3.2.22 Pregunta 22: En caso de trabajar en temporada ¿en qué actividad se desempeña durante el resto del año?

El cliente cambia permanentemente en sus necesidades y expectativas siendo cada vez más exigente con ellas, solicitando personal más profesional y especializado para su atención.

Las organizaciones deben capacitar a la persona al momento de solicitar un trabajo especializado, siendo en ocasiones esta labor mejor pagada, ya que se asume que el empleado es una persona especializada en la materia.

Al momento que una persona sigue algún estudio puede adquirir una especialización que le permite realizar un trabajo específico, cuando en una organización se elige a un empleado para realizar una tarea determinada se debe capacitar de forma rápida en una tarea y ayudarlo a desarrollar su experiencia en ese tipo de trabajo. Existen organizaciones que priorizan un título universitario o de formación especializada y otras prefieren centrarse en la contratación de un



personal con experiencia en una tarea determinada y con la capacidad de aprender rápidamente en el trabajo.

La inclusión de esta pregunta permite visualizar el grado de especialización del personal existente en las organizaciones ya sea que trabaje anualmente o por temporada.

Permite conocer si el personal tiene estudios relacionados con la tarea que desarrolla en la organización y si cuando abandona esta sigue desarrollando la misma tarea en otro lugar o se desempeña llevando a cabo otra tarea.

Respuesta:

Prácticamente la totalidad de los encuestados (96,88 %) no respondieron a esta pregunta ya que es personal que trabaja anualmente en los establecimientos. Solo el 3,12 % de ellos contestó que sigue desarrollando en otros establecimientos su actividad. (es mucama y realiza tareas de servicio doméstico).



Gráfico 52: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿En qué actividad se desempeña durante el resto del año?.

Fuente: Elaboración propia

3.3 Análisis de resultados de encuestas a directivos

La franja etaria mayoritaria de los directivos, gerentes y/o responsables entrevistados ronda entre los 35 y 60 años. En relación con la formación de los mismos se puede concluir que la mayoría cuenta con formación secundaria. En menor medida formación universitaria incompleta y en muy bajo porcentaje se observó una formación especializada en el rubro hotelería. Con respecto a su relación con el origen de la empresa podemos afirmar que la



mayoría de las organizaciones encuestadas son o han sido empresas familiares por lo que quienes las dirigen son, en general, familiares de los fundadores. En referencia a la cantidad de empleados el 70% de las organizaciones encuestadas tiene entre 1 y 10 empleados fijos, el 6% tiene entre 11 y 20 empleados, el 3% entre 21 y 30 empleados y 21% restante no contestó.

3.3.1 Pregunta 1: ¿Su organización tiene organigrama definido?

En muchas ocasiones se afirma que las personas capaces pueden hacer funcionar cualquier patrón organizacional. Pero es indudable que tanto las personas capaces como las dispuestas a cooperar trabajarán en conjunto más efectivamente si saben que parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen cuál es la relación entre sí de sus funciones. Diseñar y sostener estos sistemas de funciones es el objetivo básico de la función administrativa de toda organización. (Koontz & Wehrich, 2004)

La inclusión de esta pregunta tiene como objetivo visualizar el sistema de funciones existente en las organizaciones encuestadas.

Para que el sistema de funciones pueda existir y poseer significado para las personas integrantes de la organización, debe constar de:

1. Objetivos verificables y alcanzables, los cuales son elementos importantes de la planificación
2. Principales actividades implicadas en el desarrollo de la actividad
3. Nivel de autoridad determinado para permitir a las personas que ejercen esas tareas, saber que actividades puede llevar a cabo para cumplir con los objetivos establecidos.

Respuesta:

El 43,75 % de los encuestados respondieron NO tener un organigrama definido en la organización, mientras que el 56,25 % restante respondió afirmativamente a esta pregunta. Sin embargo, al solicitárselo en ninguno de los casos se observó un documento escrito.

El 100 % de los encuestados respondieron tener una definición clara de funciones y un organigrama no escrito, no documentado.

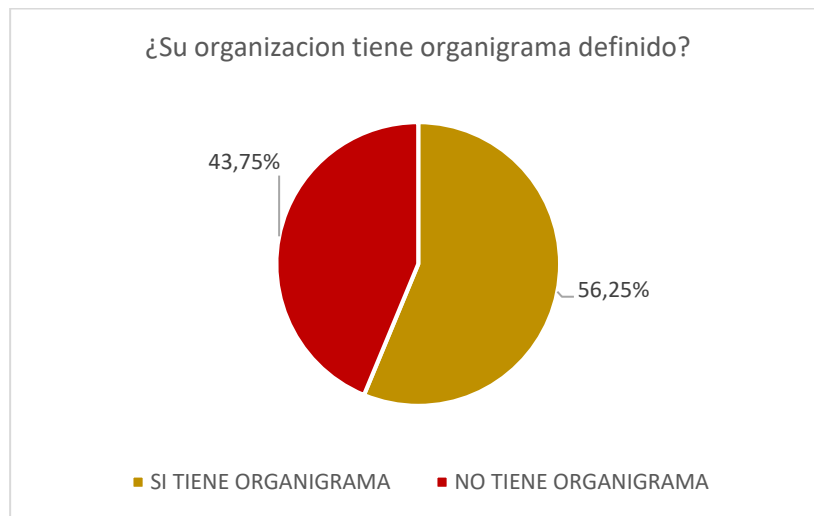


Gráfico 53: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Su organización tiene organigrama definido?.

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Pregunta 2: ¿Tiene definido objetivos organizacionales?

Los objetivos son metas. Se refieren a los resultados deseados por las organizaciones. Ellos marcan el rumbo para todas las decisiones de la administración y forman los criterios frente a los cuales es posible medir los logros reales. Son la base de la planificación.

Todas las organizaciones tienen múltiples objetivos. Existen objetivos declarados, aquellas declaraciones oficiales de lo que una organización asegura que son sus objetivos, y objetivos reales, aquellos objetivos demostrados con el comportamiento de sus miembros. (Robbins & Coulter, 2005)

El objetivo de esta pregunta está directamente relacionado con la pregunta 1 y permite visualizar el compromiso de la dirección con la organización y si este está directamente relacionado con los objetivos y compromisos declarados por el personal de la organización.

Respuesta:

El 71,87 % de los encuestados respondieron afirmativamente a esta pregunta, teniendo relación los objetivos declarados con una mayor rentabilidad de la organización.

Estos objetivos no están documentados, son objetivos que los conoce y los declara solamente el responsable de la organización.

El 25 % restante declara no tener documentado ningún tipo de objetivos y por ende no han sido transmitido al resto de la organización. El 3,13 % restante no contesta esta pregunta.



Gráfico 54: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Tiene definido objetivos organizacionales?.

Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Pregunta 3: ¿Tiene definidas estrategias para su organización? Por ejemplo, cuales

La inclusión de esta pregunta, al igual que la anterior, permite visualizar el nivel de compromiso de la dirección con la organización y como son implementados los objetivos y estrategias definidas por la organización en sus distintos niveles.

Respuesta:

El 68,7 % de los encuestados respondieron afirmativamente a esta pregunta, sin embargo, el 28,1 % restante respondió negativamente siendo personas que ocupan el rol de la dirección en el momento de ser encuestado lo que afirma aún más lo expresado en la pregunta anterior.

El 3,2 % restante no contesto la pregunta.

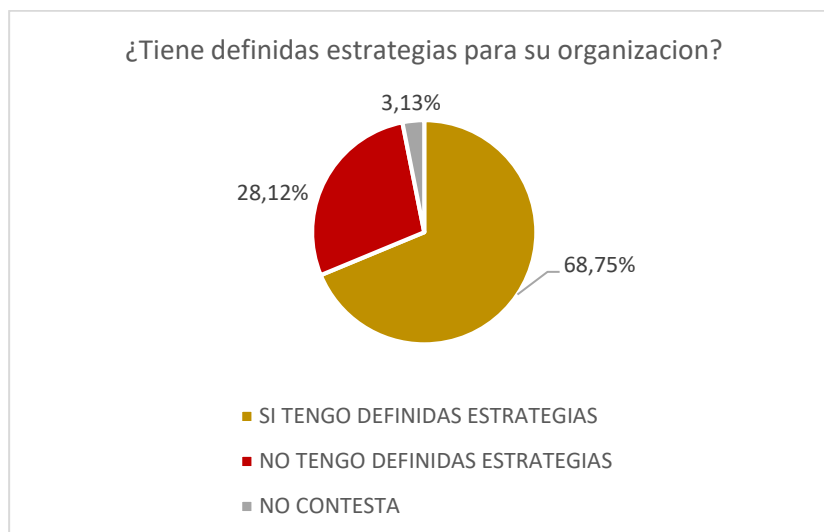


Gráfico 55: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Tiene definidas estrategias para su organización?.

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Pregunta N°4: ¿Tiene definido indicadores que definan el estado permanente de la organización?

Un indicador de gestión es aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de las acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización.

Un indicador permite determinar si un proyecto o una organización está cumpliendo con los objetivos. (Camejo, 2012)

En relación directa con las preguntas anteriores esta permite visualizar como el administrador monitorea el estado permanente de la organización a través de indicadores de gestión que permiten determinar si se están llevando a cabo los procesos conforme a los objetivos definidos o si hay que tomar acciones para corregir algún desvío a lo planificado.

Respuesta:

El 62,50 % de los encuestados respondió afirmativamente a la pregunta entendiendo a la misma tal como fue preguntada, sin embargo, el concepto de la pregunta es si los indicadores definidos son parte de una planificación estratégica con objetivos definidos, documentados, conocidos y entendidos por toda la organización. El 34,37 % respondió negativamente a la pregunta realizada. En realidad, de la totalidad de los encuestados que respondieron afirmativamente, solo el 5 % de los encuestados tiene indicadores documentados como parte de una planificación estratégica por objetivos. El 95% restante utiliza algunos indicadores



informales que solo conoce la dirección y que le permite observar el rumbo de la organización y realizar correcciones en caso de ser necesario. El 3,13 % restante no contestó la pregunta.

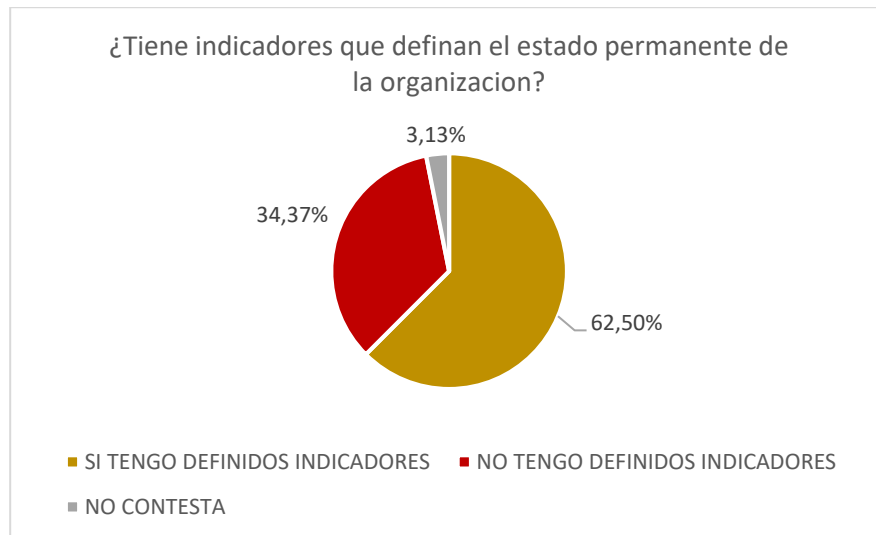


Gráfico 56: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Tiene definido indicadores que definan el estado permanente de la organización?.

Fuente: Elaboración propia

3.3.5 Pregunta N°5: ¿Podría definir a su organización como una organización del tipo familiar?

El objetivo de esta pregunta es poder visualizar cual es el origen de la organización encuestada y si sigue manteniendo ese status o no.

Si sigue estando al frente el fundador de la organización o sus descendientes, los cuales, se supone, que deberían haber realizado cambios en la organización o si esta se mantiene igual.

Respuesta:

El 71,87 % de los encuestados respondieron afirmativamente a esta pregunta. Respondieron teniendo en cuenta que quien tiene a cargo la administración del establecimiento es una familia en la cual trabajan en el mismo todos sus integrantes.

Estas familias, no siempre son descendientes de sus fundadores, sino que han adquirido la organización como un emprendimiento laboral.

Del total de encuestados solo el 10 % son personas descendientes de los fundadores de las organizaciones, los cuales han realizado mejoras y cambios en estas.

El 28,13 % respondió negativamente a esta pregunta.

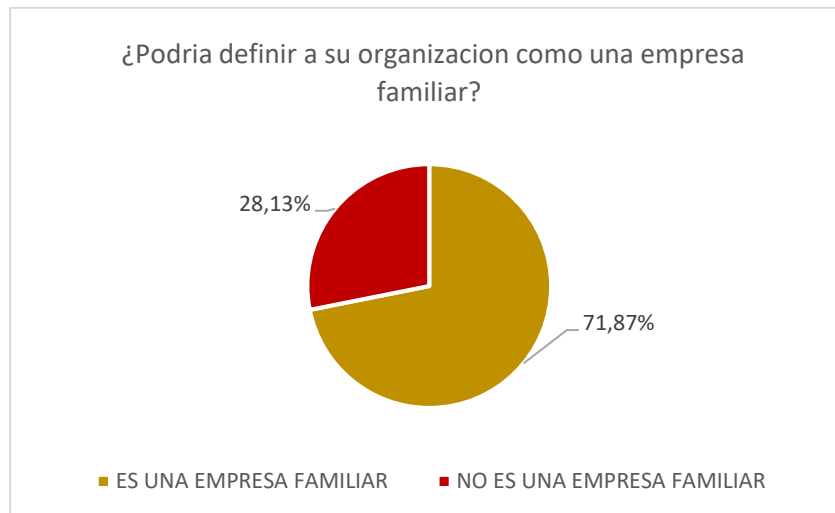


Gráfico 57: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Podría definir a su organización como una organización del tipo familiar?.

Fuente: Elaboración propia

3.3.6 Pregunta N°6: ¿En caso de ser una organización familiar trabajan miembros de su familia en la organización?

Respuesta:

Relacionada directamente con la pregunta anterior el 68,74 % de los encuestados respondieron afirmativamente a esta pregunta (de estos prácticamente la totalidad de los encuestados son los actuales dueños o sus hijos), el 9,38 % respondió negativamente a la pregunta, el 9,38 % no contestó y el 12,5 % restante considero que no era aplicable ya que su organización no es del tipo familiar.

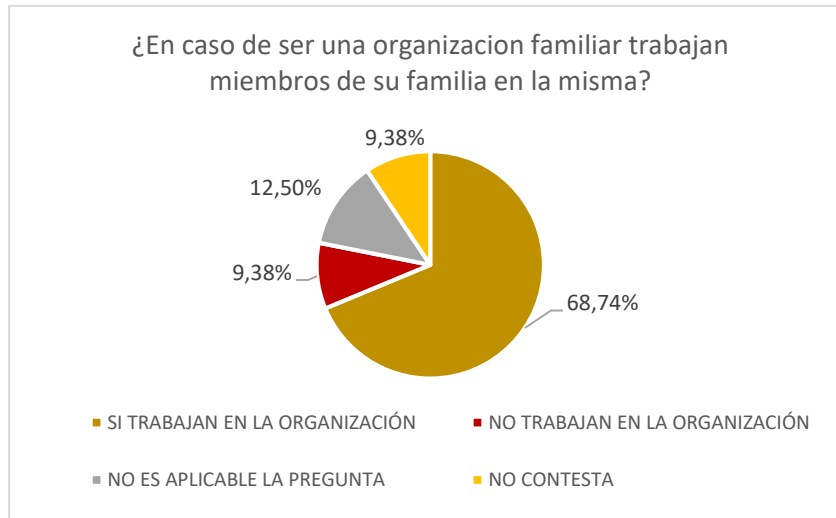


Gráfico 58: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿En caso de ser una organización familiar trabajan miembros de su familia en la misma?.

Fuente: Elaboración propia

3.3.7 Pregunta N°7: ¿Estos miembros trabajan en lugares operativos o de gestión? (solo para empresas familiares)

Según Rodríguez Díaz (año 2000), todos los miembros de la familia incorporados, directivos y mandos intermedios deben trabajar una o dos semanas al año en puestos en los que puedan escuchar, atender y observar a los clientes.

Respuestas:

El 62,50 % de los encuestados respondieron indicando que los familiares que trabajan en la organización se dedican a gestionar las actividades del establecimiento (siendo en la totalidad de los casos los mismos propietarios o en su defecto hijos de estos), el 9,37 % realiza actividades operativas, el 15,63 % no respondió a esta pregunta y el 12,50 % restante indicó que no correspondía responder por no ser empresa familiar.

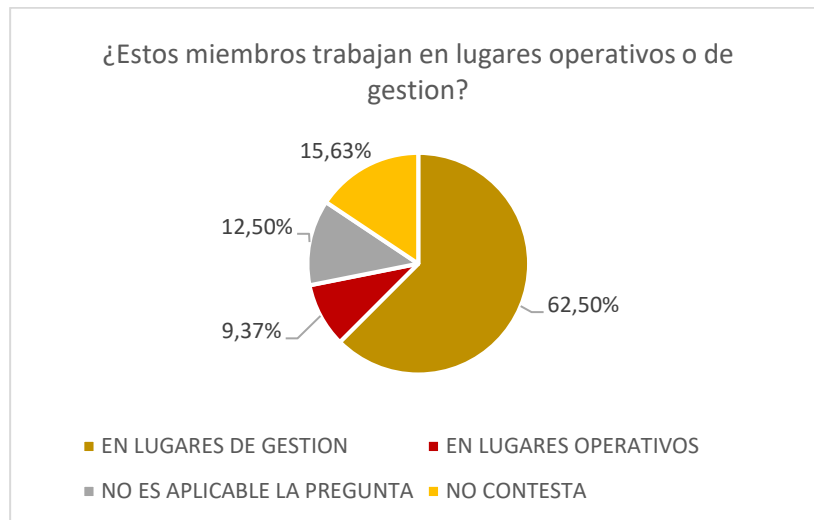


Gráfico 59: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Estos miembros trabajan en lugares operativos o de gestión? (solo para empresas familiares).

Fuente: Elaboración propia

3.3.8 Pregunta N°8: ¿Conoce el concepto del término calidad?

Calidad se define como “la interpretación subjetiva de los productos/servicios que nos ofrecen, teniendo en cuenta la información que percibimos, los valores que tenemos, la influencia del entorno, nuestra cultura-formación y el precio que estamos dispuestos a pagar”. (Gallego, 2002).

La calidad parte del concepto de que el cliente no debe ser engañado. Al cliente se le debe brindar el servicio pactado y garantizado, es decir, productos honestos que pueden tener fallas, pero estas no deben ser deliberadas (entendiéndose como estas a aquellas fallas que se producen en situaciones en las que no creemos que lo que hacemos tiene unas características y unas exigencias que deben ser cumplidas).

La calidad es consecuencia de la modernidad, de los avances tecnológicos y de la posibilidad de elegir un mayor número de producto y servicios, pero con atributos superiores unos en relación con otros. Además, la calidad no siempre es percibida de la misma manera. El reto de la calidad es hacer coincidir los mejores atributos en el instante en que nuestros clientes demandan productos y servicios allí donde se encuentran para satisfacer sus necesidades en ese momento y en esas circunstancias.

Respuesta:

El 93,74 % de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta, sin embargo, no se visualizó un análisis documentado sobre la percepción del cliente en relación del servicio



recibido como tampoco un estudio sobre las necesidades y expectativas de los mismos en las organizaciones.

Se intuye que la calidad del servicio se va formando con el dialogo que se realiza entre los directivos y el cliente en el momento del alojamiento, información que no es transmitida al resto de la organización. El 3,13 % respondió negativamente a esta pregunta y el 3,13 % restante no la contesto.

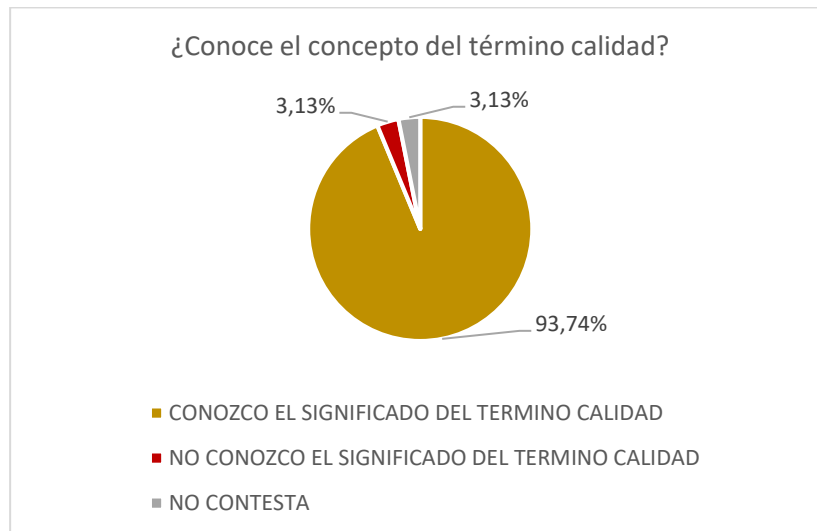


Gráfico 60: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce el concepto del término calidad?.

Fuente: Elaboración propia

3.3.9 Pregunta N°9: ¿Conoce o ha leído alguna información en relación con la calidad aplicada al turismo a nivel internacional?

3.3.10 Pregunta N°10: ¿Conoce o ha leído alguna información en relación con la calidad aplicada al turismo a nivel nacional?

3.3.11 Pregunta N°11: ¿Conoce o ha leído alguna información en relación con la calidad aplicada al turismo a nivel provincial?

La inclusión de estas 3 preguntas tiene como objetivo poder visualizar el nivel de conocimientos o de información referente a la temática de la calidad aplicada al turismo que ha adquirido el directivo y percibir si el mismo ha recibido capacitación alguna al respecto.

En las dos primeras el 56,25 % y el 59,38 % respectivamente ha contestado afirmativamente a esta pregunta haciendo referencia en algunos casos a la normativa ISO 9001 y en la segunda de las preguntas, además a capacitaciones recibidas e información adquirida



sobre la normativa de calidad de la secretaria de turismo de la nación. El 43,75 % y el 40,62 % restantes respondieron negativamente a estas dos preguntas.

En el caso de la tercera pregunta solo el 37,50 % respondió afirmativamente, haciendo referencia a las capacitaciones recibidas de la provincia de Córdoba pero que no se tiene conocimiento sobre la existencia de una normativa sobre esta temática a nivel provincial.

El 62,50 % restante respondió negativamente a esta pregunta.

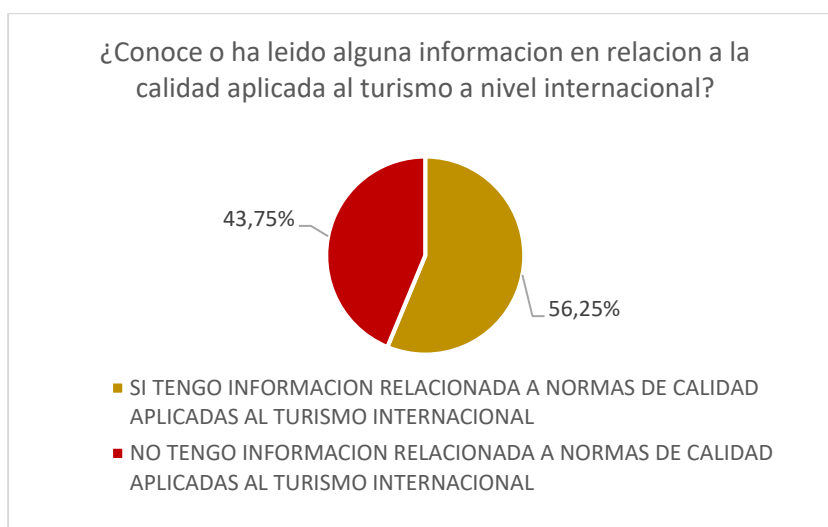


Gráfico 61: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce o ha leído alguna información en relación a la calidad aplicada al turismo a nivel internacional?

Fuente: Elaboración propia

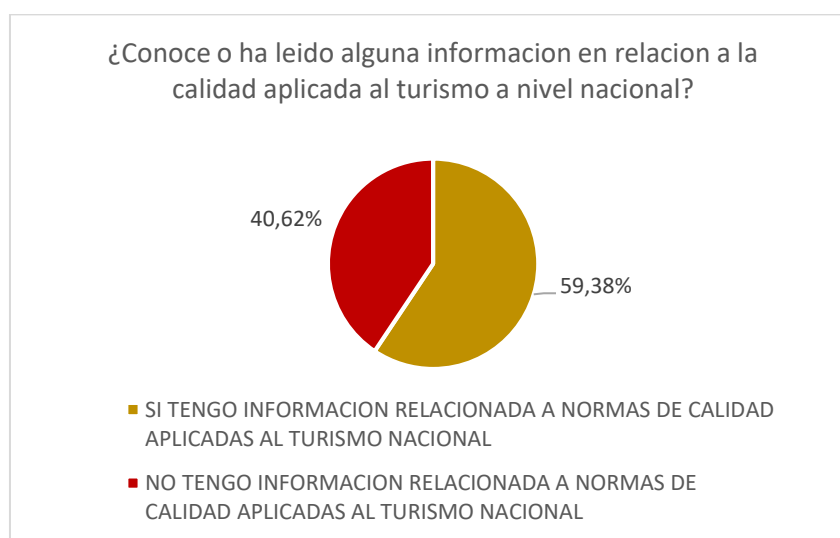


Gráfico 62: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce o ha leído alguna información en relación a la calidad aplicada al turismo a nivel nacional?

Fuente: Elaboración propia

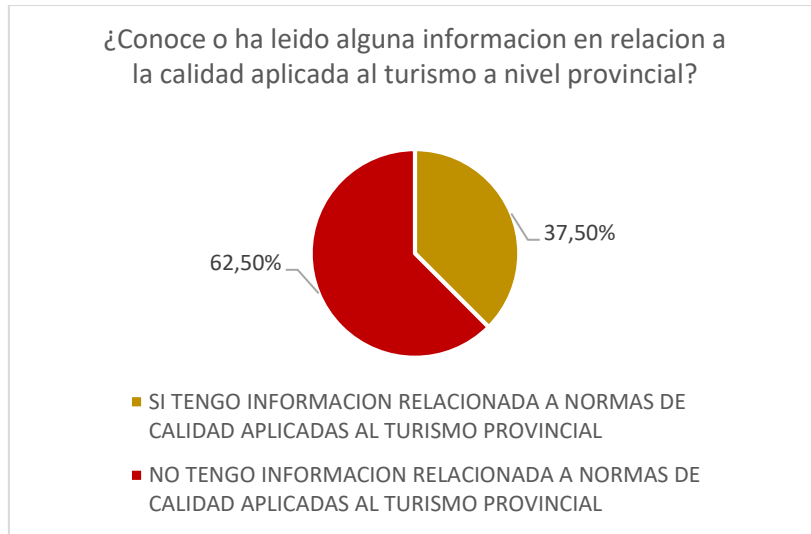


Gráfico 63: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce o ha leído alguna información en relación a la calidad aplicada al turismo a nivel provincial?

Fuente: Elaboración propia

3.3.12 Pregunta N°12: ¿Conoce alguna norma de calidad?

En el mundo existen varias normas de diferentes orígenes que tratan la temática sobre el Aseguramiento de la Calidad. Todas ellas describen lo que la organización debe realizar para implementar estos sistemas, pero ninguna dice cómo implementarlo. De esta manera es que la organización debe desarrollar el sistema adecuado para ella en particular (Hoz, 1955).

Los sistemas de calidad deberían permitir a las organizaciones, mantener el control, crear estabilidad, posibilidad de previsión y capacidad. Los cambios en las organizaciones deberían poder llevarse a cabo bajo condiciones controladas y no mediante aproximaciones de acierto y error.

Los sistemas de calidad permiten desarrollar mejor lo que ya se realiza.

El desarrollo de la calidad es una inversión a largo plazo. Sus estándares han sido concebidos para superar las barreras comerciales, de tal modo que las organizaciones puedan competir en igualdad de condiciones cuando se trata de la calidad.

Algunos de estos estándares son: el premio nacional de la Calidad Malcolm Baldrige, el British Quality Award, el NASA Low Award, el premio Deming, las ISO 9000, etc.

La inclusión de esta pregunta al igual que las preguntas n°9, n°10 y n°11 tiene como objetivo no solo poder visualizar si la dirección del establecimiento tiene conocimientos relacionados con la gestión de calidad aplicada al turismo, sino que a través de la misma se



puede observar si existen conocimientos sobre procesos de estandarización de los procesos y sobre estándares de aseguramiento de calidad.

Respuesta:

El 84,38 % respondió afirmativamente a esta pregunta informando que tenía conocimientos sobre la existencia de normativas de la secretaria de turismo de la nación (Normas IRAM -Sectur) y las Normas ISO 9000.

No se pudo visualizar un conocimiento profundo sobre las mismas. Este se limita solo a la existencia de ellas. El 15,62% restante respondió negativamente a la pregunta.

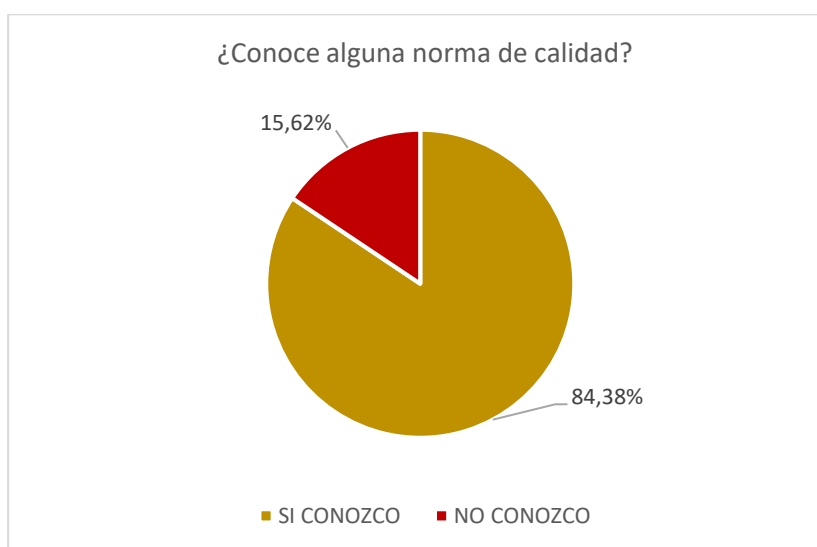


Gráfico 64: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce alguna norma de calidad?

Fuente: Elaboración propia.

3.3.13 Pregunta N°13: ¿Conoce que significa la definición ISO 9001:2008?

La serie de normas ISO 9000 es un conjunto de estándares internacionales para sistemas de calidad. Especifican las recomendaciones y requerimientos para el diseño y valoración de un sistema de gestión, con el propósito de asegurar que las organizaciones proporcionen productos y servicios que satisfagan los requerimientos especificados, los cuales pueden ser requerimientos propios del cliente, que las organizaciones se comprometen a proporcionar en ciertos productos y servicios, pueden ser requerimientos del mercado determinados por la organización, de la comunidad propia en la cual está inserta la organización, de la propia organización, etc. (los cuales la norma ISO 9001 define como partes interesadas) (Hoyle, 1994).



La inclusión de esta pregunta tiene como objetivo poder visualizar, con mayor profundidad, si la dirección tiene conocimientos específicos sobre una norma en particular relacionada al aseguramiento de la calidad como la norma ISO 9001:2008.

Respuesta:

El 71,87 % de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta, sin embargo, se observó que la respuesta tiene que ver puntualmente con el conocimiento de la existencia del término ISO 9001 como una norma de calidad y no sobre su contenido. El 25 % respondió negativamente a la pregunta y el 3,13 % no contestó.

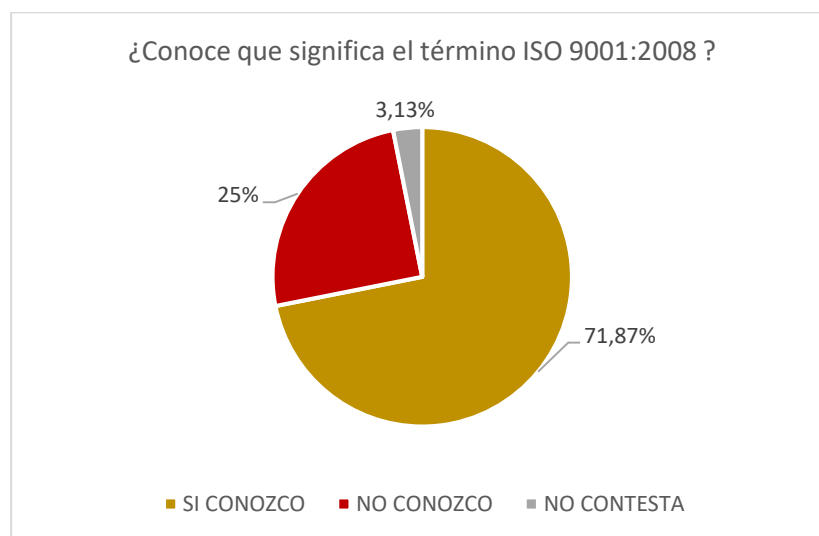


Gráfico 65: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce que significa el término ISO 9001:2008?

Fuente: Elaboración propia

3.3.14 Pregunta N°14: ¿Considera que es importante aplicar calidad en distintas organizaciones? ¿Por qué? ¿Cuáles serían los beneficios obtenidos?

3.3.15 Pregunta N°15: ¿Considera que la gestión de la calidad es aplicable a su organización?

La calidad no es un atributo añadido, sino que forma parte de los productos y servicios desde su origen, en cada uno de los contactos que tiene el cliente, en cualquiera de sus percepciones. Estamos ante un nuevo consumidor, que conoce y sabe lo que brindamos por su dinero.



Nuestros clientes se han convertido en “nuestro cliente”, cada uno de ellos sabe lo que quiere, como lo quiere, cuando lo quiere y lo que está dispuesto a pagar. La calidad se ha convertido en el único elemento capaz de hacer cambiar de actitud a un cliente o de hacerlo fiel a nuestros productos y servicios.

La calidad, es un elemento que vuelve competitiva a una organización. En el mundo actual no es posible presentar una oferta sin calidad o con calidad a medias. El cliente va sumando los errores y equivocaciones, la escasa profesionalidad y termina buscando la organización que satisfaga sus necesidades y expectativas. Como dicen Nancy Austin y Tom Peters “la organización debe convertirse en fanáticos de sus clientes”. Cuando se haya entendido este concepto, entonces la organización estará desarrollando el concepto de calidad (Gallego, 2002).

La inclusión de estas 2 preguntas está relacionada con el conocimiento que tiene la dirección sobre el concepto de la calidad y si la dirección puede visualizar cuales son las ventajas de aplicar y gestionar un sistema de aseguramiento de Calidad en su organización.

Respuesta:

En relación con la primera pregunta el 81,24 % contestó afirmativamente a esta pregunta, el 3,13 % respondió negativamente y el 15,63 % restante no contestó a la misma, permitiendo visualizar que cada organización ofrece “su” calidad, no observándose análisis alguno documentado sobre cuáles son los requisitos de las partes interesadas en la prestación del servicio.

Del porcentaje que contestó afirmativamente solo el 23 % contestó que el principal beneficio es una mayor rentabilidad de la organización, el 11 % contestó que el principal beneficio es mejorar la organización, 4% contestó que el principal beneficio es una mayor inserción en el mercado, 4% contestó que el principal beneficio es una mejora en la imagen, 4% contestó que el principal beneficio es un aumento en la satisfacción del cliente y un 4% contestó que implementar un sistema de aseguramiento de la calidad sería “lo óptimo”, el 50% restante no contestó sobre cuáles serían los beneficios para la organización.

Con relación a la segunda pregunta, el 93,75 % de los encuestados respondieron afirmativamente a esta pregunta aclarando, la mayoría, que los sistemas de aseguramiento de la calidad se pueden aplicar en cualquier tipo de organización inclusive las organizaciones a la que ellos pertenecen.



De los encuestados que respondieron afirmativamente, el 3% informó que cuando implemento un programa de calidad en su organización no observó diferenciación por parte de las instituciones gubernamentales (municipio y provincia) entre estas organizaciones y aquellas que no implementaron ningún programa por lo que desistieron de seguir con su implementación.

El 6,25 % restante respondió negativamente a esta pregunta.

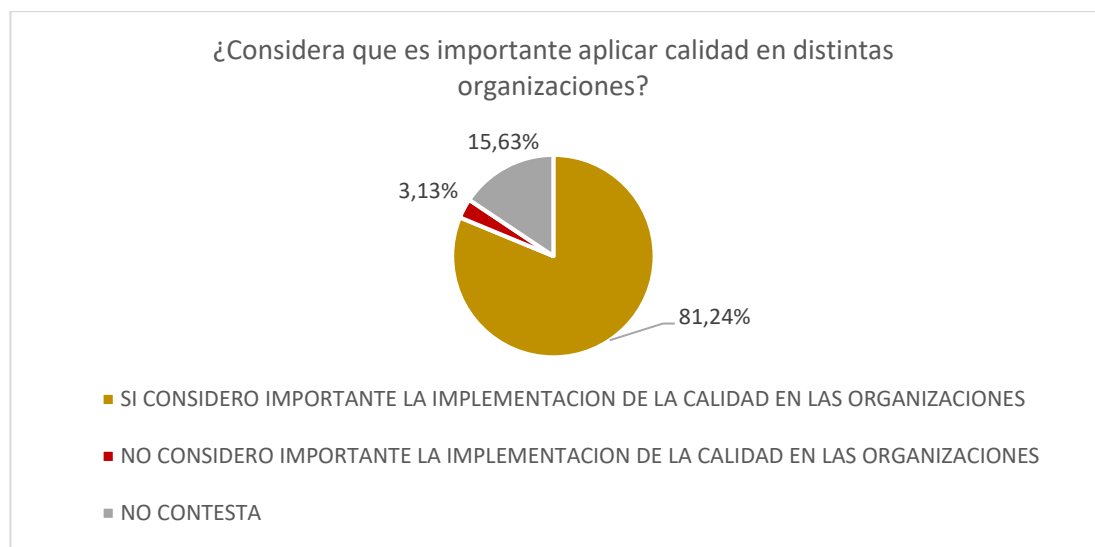


Gráfico 66: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Considera que es importante aplicar calidad en distintas organizaciones?

Fuente: Elaboración propia

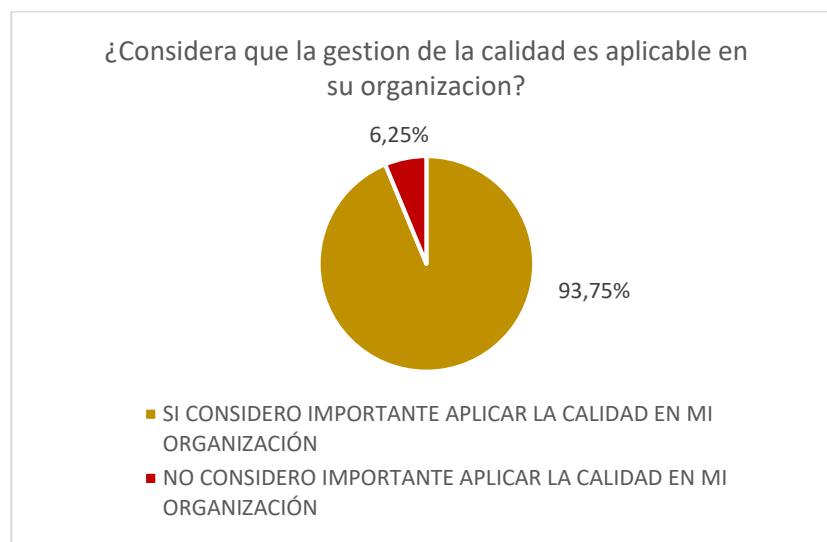


Gráfico 67: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Considera que la gestión de la calidad es aplicable a su organización?

Fuente: Elaboración propia



3.3.16 Pregunta N°16: ¿Qué actividades de gestión de Recursos Humanos realiza actualmente en su organización?

La actividad hotelera se ha visto afectada en los últimos años por diversos cambios que se han ido produciendo en las estrategias y políticas de los recursos humanos en todos los sectores económicos, principalmente, en los servicios.

Estas organizaciones, desde el punto de vista empresarial, se han mantenido muy conservadoras, con esquemas pocos flexibles y no muy propicios a los cambios.

Sin embargo, las nuevas realidades que se fueron gestando en los últimos 25 años, han obligado a estas organizaciones a redefinir muchos de los aspectos relacionados con los recursos humanos, y han formado equipos de trabajo que tienen que responder a las exigencias de un nuevo cliente cada día más experto y más difícil de satisfacer.

Los nuevos conceptos de calidad, atención al cliente, productividad, procesos, competencias, polivalencias, orientación a resultados, actitudes proactivas, mejora continua, etc., se han convertido en los motores del cambio, y ya en las organizaciones más representativas se pueden reconocer contenidos diferentes y muy importantes de forma y fondo en el tratamiento de los recursos humanos.

Está claro que las organizaciones de hoy y del futuro deberán potenciar y cuidar a los recursos humanos como la estrategia más importante para ser competitivos. Las mejores instalaciones y dotaciones de un hotel son valoradas por los clientes cuando estas cuentan con personas que son capaces de transmitir profesionalidad, honestidad en lo que hacen y ofrecen una actitud muy abierta y positiva permitiendo una relación cálida y humana por encima de cualquier otra consideración.

Los hoteles se están convirtiendo en gestores de hospitalidad y de bienvenida y esto solo se puede obtener contando con colaboradores preparados para ofrecer lo mejor de sí mismo.

La inclusión de esta pregunta tiene como objetivo poder observar cual es la visión que tiene la dirección en relación con el personal de la organización.

Visualizar si la función recursos humanos en la organización es de “gestión de personal” (ocupándose de listados de personal, convenios colectivos de trabajo, presencias y ausencias, bajas por enfermedad y jubilación, disciplina laboral, etc.) o si el concepto es “gestión de Recursos humanos” (entendiendo este concepto como el desarrollo del personal existente en la organización para lo cual a las tareas anteriores se le deben agregar clima laboral, selección de



personal, Formación , Promoción y Desarrollo, Carreras profesionales ,Evaluación de desempeño, Motivación, Comunicación, Calidad, Medio ambiente, Prevención de riesgos laborales, etc.) (Gallego, 2002).

Respuesta:

El 21,38 % de la totalidad de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta, afirmando que si se realizan actividades de recursos humanos como capacitaciones a los empleados sobre las actividades que les corresponde llevar a cabo en las organizaciones.

Estas capacitaciones son realizadas por los propios directivos al ingresar el personal o bien se aprovecha alguna capacitación que se organiza desde instituciones gubernamentales , gratuitas y que en su gran mayoría tiene que ver con los oficios que los empleados desarrollan. Las actividades de formación en gestión son dirigidas en su mayoría a dueños o familiares y directivos que las desarrollan por interés propio.

Otras actividades que se desarrollan son:Selección de personal y Evaluación de desempeño las cuales son llevadas a cabo por los directivos y de manera puramente empíricos.

El 65,62 % de los encuestados respondieron negativamente a la pregunta tomando como principal actividad la capacitación y formación del personal, sin embargo, se intuye que las actividades de selección de personal y la evaluación del desempeño de los empleados se deben llevar a cabo bajo la modalidad descrita anteriormente.

El 12,50 % restante no contesto la pregunta.

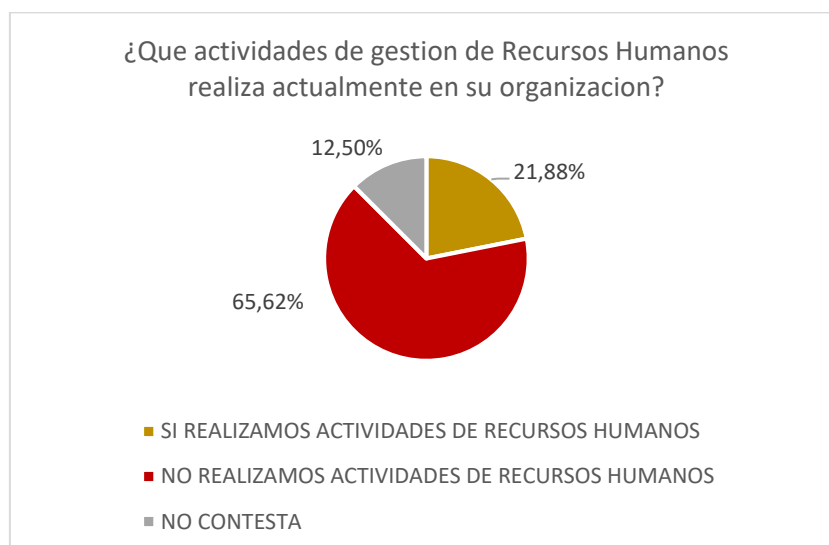


Gráfico 68: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Qué actividades de gestión de Recursos Humanos realiza actualmente en su organización?.

Fuente: Elaboración propia



3.3.17 Pregunta N°17: ¿Conoce alguna norma sobre gestión de recursos humanos?

3.3.18 Pregunta N°18: ¿Conoce el término capital humano? ¿Qué le transmite ese concepto?

3.3.19 Pregunta N°19: ¿Qué entiende por el concepto gestión integrada del capital humano?

Las personas son uno de los activos, junto con la información, más importantes para el presente y futuro de las organizaciones. La correcta gestión de los recursos humanos marca una gran diferencia para alcanzar los objetivos estratégicos determinados por la dirección.

Para lo cual el comité ISO/TC 260, constituido a instancias del organismo norteamericano de normalización, ANSI, y respaldado por la Society for Human Resources Management (SHRM), realiza la tarea de elaborar normas internacionales centradas en la gestión de los recursos humanos, adoptando un lenguaje común que permita a cualquier organización, sin importar sector, país o dimensiones, beneficiarse de las ventajas que se encuentran asociadas a ellas

Actualmente, se han publicado 4 documentos que se centran en aspectos concretos de la gestión de los recursos humanos. Ellos son:

- la Norma ISO 30400, Gestión de recursos humanos – Vocabulario
- la Norma ISO 30405, Gestión de recursos humanos – Directrices sobre contratación
- la Norma ISO 30408, Gestión de recursos humanos – Directrices sobre la gobernabilidad del personal
- la Norma ISO 30409, Gestión de recursos humanos – Planificación del personal (Rojo, 2017)

En algunas regiones donde la gestión de los recursos humanos se encuentra más avanzada ya se ha reemplazado el termino Recurso humano por el de Capital Humano entendiéndose a este como el “Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”.

Para el desarrollo de la Gestión integrada del Capital Humano se conoce la Norma cubana NC 3001:2007, norma que resulta de la aplicación de los principios de gestión de la calidad enunciados en la norma ISO 9001:2001 y está alineada con la norma ISO 18001:2005



Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y con la ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental.

La inclusión de esta pregunta tiene como objetivo poder visualizar el nivel de conocimiento de la dirección del establecimiento sobre la temática Gestión de los Recursos humanos y visualizar en qué nivel se encuentra la gestión de los Recursos Humanos en la organización que administra: Administración de personal, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Capital Humano o Gestión Integrada del Capital Humano.

Respuesta:

Con relación a la primera pregunta solo el 12,50 % contestó afirmativamente a esta respuesta haciendo referencia a alguna normativa en la cual intervienen conceptos relacionados a los Recursos Humanos como por ejemplo la norma ISO 9001, o la norma IRAM -SECTUR 42200 correspondiente al sector hotelería. El 87,50 % restante respondió desconocer la existencia de alguna normativa al respecto.

Con respecto a la segunda pregunta, el 34,37 % de los encuestados respondió afirmativamente a la pregunta entendiendo a la misma como su nombre lo dice “Capital Humano”, considerando al personal como un elemento valioso que forma parte del capital de la organización, el 56,25 % de los encuestados respondió negativamente a la pregunta desconociendo el significado de ese concepto y 9,38 % no contestó la pregunta.

Al realizar la tercera pregunta, el 9,38 % de los encuestados respondió afirmativamente a la pregunta realizada apoyándose nuevamente del significado del término preguntado y haciendo hincapié en el desarrollo “íntegro de la persona”, solo el 3% del total de los encuestados hizo hincapié, cuando se le consulto sobre el conocimiento del concepto Gestión Integrada del Capital Humano, a la relación del personal con la calidad, el medio ambiente y la seguridad en el trabajo. El 59,37 % de los encuestados respondió desconocer el significado de ese término y el 31,25 % de los encuestados no contestó la pregunta.

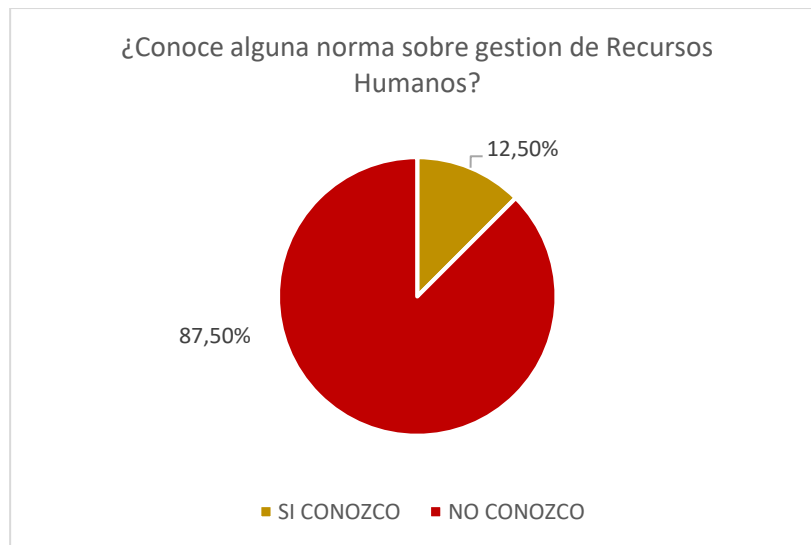


Gráfico 69: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce alguna norma sobre gestión de recursos humanos?.

Fuente: Elaboración propia

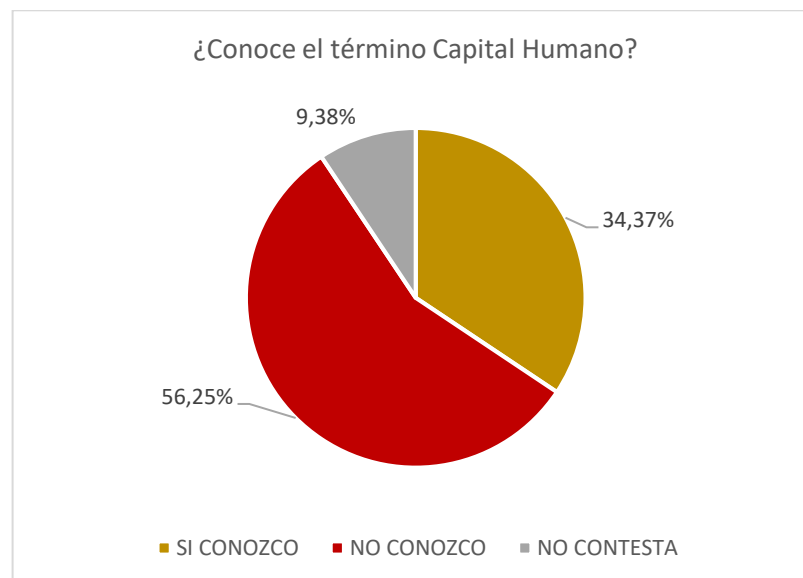


Gráfico 70: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Conoce el término capital humano?

Fuente: Elaboración propia

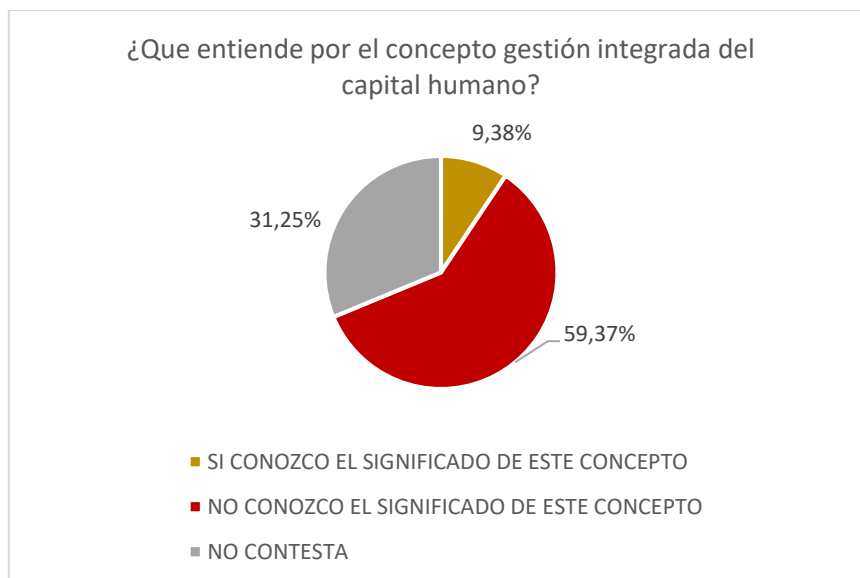


Gráfico 71: Distribución porcentual de respuestas a la pregunta ¿Qué entiende por el concepto gestión integrada del capital humano?.

Fuente: Elaboración propia

3.3.20 Pregunta 20: ¿Cómo considera el nivel de rotación de los empleados en su organización?

El movimiento de empleados que se incorporan y se marchan de las organizaciones, comúnmente llamado rotación, es uno de los fenómenos organizativos más estudiados. La rotación cero no es deseable por varias razones. Una de ellas son los altos salarios que tienen los empleados que permanecen mucho tiempo en la organización. En general, las organizaciones cambian años de experiencia y aptitud por salarios más bajos. Otra de las razones es que los empleados nuevos aportan ideas nuevas. Cualquier organización debe renovarse continuamente con ideas nuevas de los miembros recién incorporados. Por consiguiente, una pequeña cantidad de rotación es saludable. (Fitz-Enz, 1999)

La inclusión de esta pregunta permite visualizar el movimiento de empleados existente en la organización.

Respuesta:

El 3,13 % de los encuestados respondió que existe un alto nivel de rotación de personal en su organización, el motivo del mismo es la atemporalidad con la cual trabaja el establecimiento (abre en periodos puntuales del año), El 87,50 % de los encuestados respondió que el nivel de rotación es muy bajo y que el personal del que disponen es el mínimo indispensable y se mantiene fijo desde hace mucho tiempo. El 9,37 % restante no contestó la encuesta.

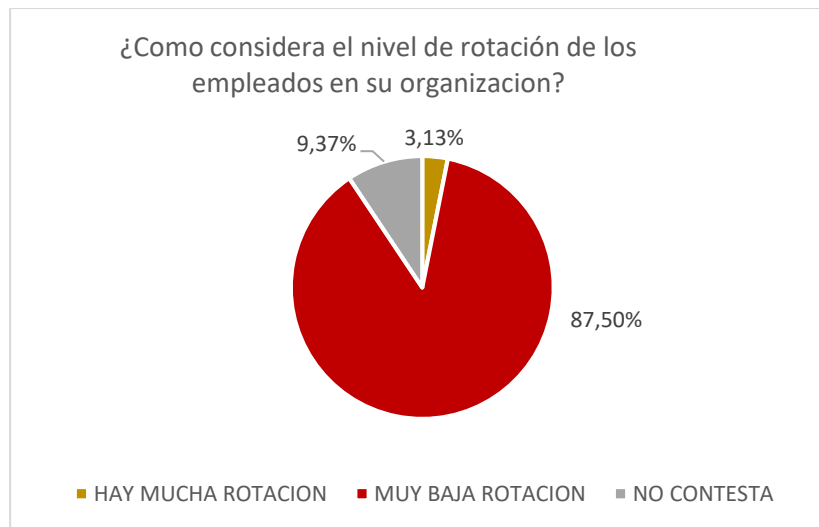


Gráfico 72: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Cómo considera el nivel de rotación de los empleados en su organización?

Fuente: Elaboración propia

3.3.21 Pregunta 21: ¿Qué cantidad de empleados fijos tiene la organización?

Una organización se clasifica según el número de trabajadores en:

Grande: El número de trabajadores excede a 100 personas.

Mediana: El número de trabajadores es superior a 20 personas e inferior a 100.

Pequeñas: Se dividen a su vez en:

- **Pequeña:** el número de trabajadores no excede de 20 personas.
- **Micro:** el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).
- **Famiempresa:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

La inclusión de esta pregunta tiene como objetivo observar la característica del grupo de organizaciones a ser encuestada conforme a la cantidad de empleados.

Respuesta:

Conforme a la siguiente clasificación el 71,87 % de las organizaciones encuestadas encuadran en la categoría de microempresa contando con una cantidad de empleados de va de 1 a 10 empleados, de este porcentaje el 35% encuadra en la categoría de fami-empresa ya que la cantidad de empleados es de 1 a 2 por organización y el 65 % son miembros de la misma familia dueña del establecimiento. El 6,25 % de los encuestados encuadra en la categoría de pequeña empresa cuyo número de empleado oscila entre 11 empleados y 20 empleados, el 3,13 % encuadra en la categoría de mediana empresa con una cantidad de empleados que va de 21 empleados a 30 empleados y el 18,75 % restante de los encuestados no contesto la pregunta.

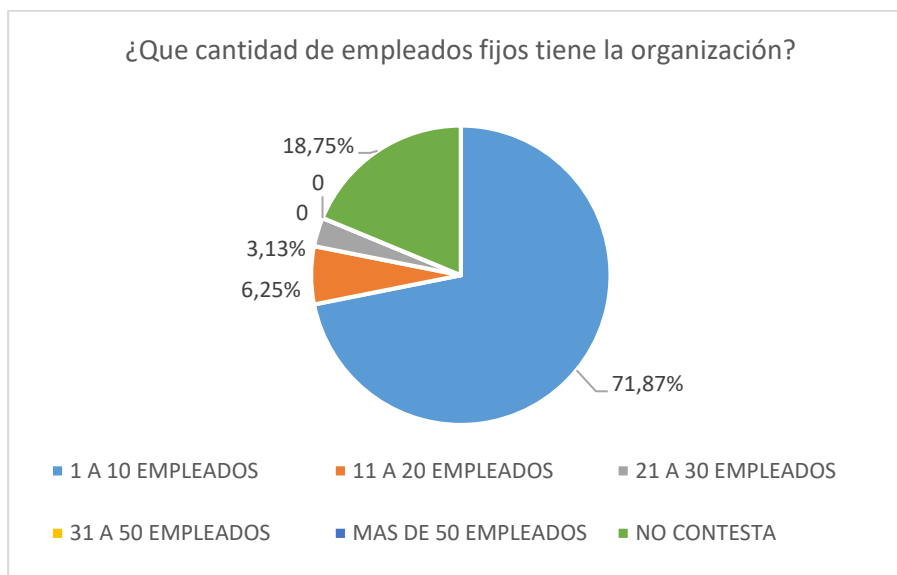


Gráfico 73: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿ Qué cantidad de empleados fijos tiene la organización?.

Fuente: Elaboración propia

3.3.22 Pregunta 22: ¿Qué cantidad de empleados contrata en temporada alta?

3.3.23 Pregunta 23: ¿Qué cantidad de plazas tiene su organización?

La inclusión de estas preguntas tiene por objetivo poder visualizar como varia el indicador cantidad de plazas vs cantidad de empleados en temporada baja y en temporada alta.

Respuesta:

Conforme a lo respondido por las organizaciones encuestadas se observa que durante temporada baja la relación cantidad de plazas versus cantidad de empleados es de 14,5 plazas por empleado y en temporada alta la relación se reduce a 7,10 plazas por empleado lo que se podría interpretar como un índice de mejora de la calidad en las organizaciones en virtud de que hay menos plazas que atender por empleado.

Con respecto a la primera pregunta el 65.62 % de las organizaciones encuestadas respondió que contrata de 1 a 5 empleados más en temporada alta, el 12,50 % contrata entre 6 y 10 empleados, el 6,25 % contrata entre 16 a 20 empleados más, el 6,25 % contrata más de 25 empleados y el 9,38 % restante no contesto la pregunta.

En relación a la segunda pregunta el 25 % de los encuestados respondiendo que tiene entre 1 a 50 plazas, el 34,4 % respondió que tiene entre 51 plazas y 100 plazas, el 15,7 % respondió



que tiene entre 101 y 150 plazas, el 3,1% respondió que tiene mas de 200 plazas y el 21,8 no contestó la pregunta.

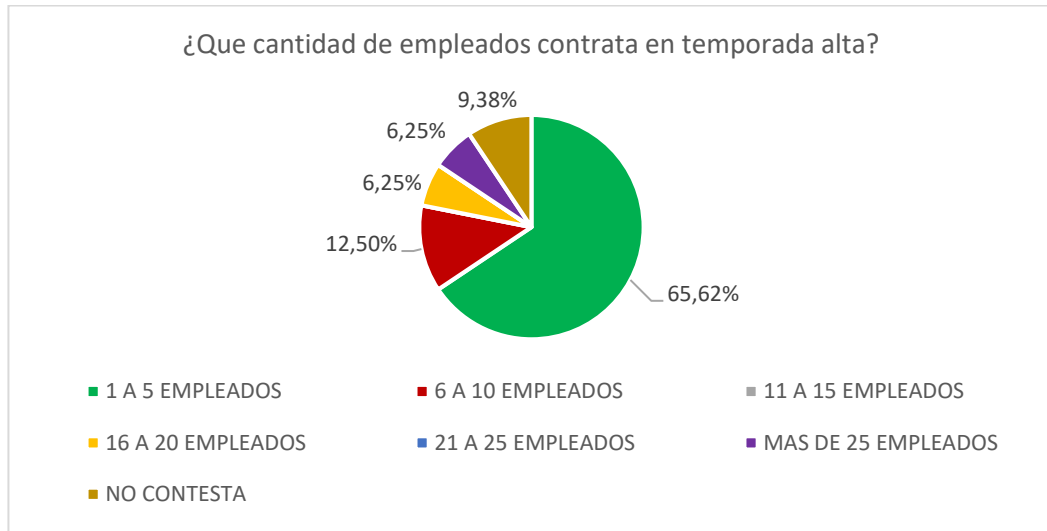


Gráfico 74: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Qué cantidad de empleados contrata en temporada alta?.

Fuente: Elaboración propia

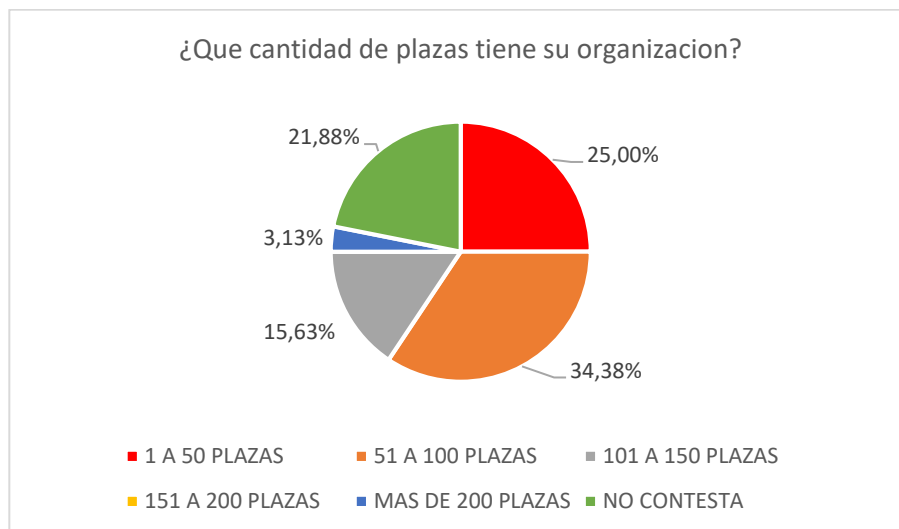


Gráfico 75: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Qué cantidad de plazas tiene su organización?.

Fuente: Elaboración propia

3.3.24 Pregunta 24: ¿Su organización esta categorizada? ¿Qué categoría?

La inclusión de esta pregunta tiene como objetivo poder visualizar que el muestro de las organizaciones tenga relación con la distribución de establecimientos existentes en la ciudad de Villa Carlos Paz.



Respuesta:

El 81,25 % de los establecimientos encuestados manifestaron estar categorizados entre las categorías 1, 2 y 3 estrellas, el 3,13 % manifestó ser categoría 4 estrellas y el 15,62 % restante no contestó la pregunta.

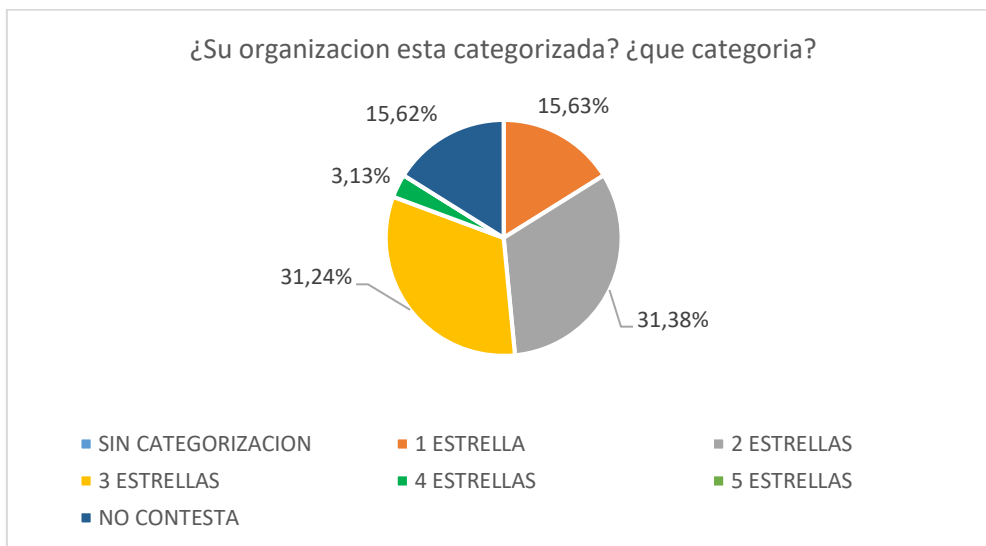


Gráfico 76: Distribucion porcentual de respuestas a la pregunta ¿Su organización esta categorizada?¿Que categoria?.

Fuente: Elaboración propia

A la fecha 23 de mayo de 2016, según listado entregado por la secretaria de turismo de la Ciudad de Villa Carlos Paz hay 140 establecimientos hoteleros inscriptos categorizados de la siguiente manera:

Tabla 6: Cantidad de hoteles según categoría

Categoría	Cantidad
1 estrellas	47 hoteles
2 estrellas	64 hoteles
3 estrellas	25 hoteles
4 estrellas	4 hoteles

Fuente: Elaboración propia

Suponiendo que el 15,6 % que no respondió la encuesta correspondiere a las categorías 1, 2 y 3 estrellas y descontados ese porcentaje del total de hoteles con esas categorías (97,1%) ,la cantidad de hoteles categorizados entre 1 estrella, 2 estrellas y 3 estrellas encuestados prácticamente es coincidente con ese valor(81,2% mas 15,6 es igual a 96,8 %),lo mismo ocurre con el porcentaje de establecimientos 4 estrellas.



Por lo que los porcentajes de establecimientos categorizados existentes en la ciudad de Villa Carlos Paz prácticamente coinciden con el porcentaje de los establecimientos categorizados en la presente encuesta.

3.4 Conclusiones

El análisis en general de todo el trabajo de investigación desarrollado a través de esta encuesta permite separar el trabajo en varias partes:

Concepto Calidad

Las entrevistas permitieron observar el vago conocimiento que los integrantes de los establecimientos hoteleros (entendiéndose como tales a empleados y directivos) tienen sobre la verdadera definición de este concepto, definición en el cual aparecen conceptos como satisfacer necesidades y expectativas de los clientes.

El concepto que se maneja de calidad principalmente es hacer las cosas bien, entendiéndose este concepto de hacer las cosas “como quiere el dueño” (y no como desea el cliente).

Se verifica ausencia de trabajo para definir cuáles son estas necesidades y expectativas a través de un método sistemático y de público conocimiento en las distintas organizaciones.

En general, las organizaciones detectan esta información a través de las relaciones interpersonales existentes entre los clientes y los directivos de las mismas.

El principal cliente de estas organizaciones es el mismo dueño, figura que define el servicio y su nivel de prestación (define los requisitos a cumplir en cada actividad) que se brinda en la organización, la cual en muchos de los casos está condicionada por factores externos a la organización o por limitaciones propias de la misma.

Se observa que, si bien el cliente, juega un rol importante, o muy importante, sin embargo, los actores dejan entrever que las organizaciones, en muchos de los casos, no toman a este como el engranaje más importante de la cadena de prestación del servicio o del proceso de prestación del servicio.

En las organizaciones, se observa un claro proceso definido para llevar adelante la prestación del servicio, proceso completo que conoce solo la dirección del establecimiento. El conocimiento del empleado se limita solo a la actividad que el desarrolla como parte de ese proceso sin considerar a que partes del mismo involucra con su accionar, por lo que se verifica la ausencia de conocimiento sobre la figura de cliente interno y sus necesidades y expectativas.



Como consecuencia del bajo nivel de involucramiento en el “proceso completo”, el empleado en general se limita a desarrollar su actividad. En los casos de mayor antigüedad y experiencia el empleado se permite proponer mejoras en las tareas a desarrollar, pero el concepto de mejora continua no es un concepto de aplicación permanente sino de ocasiones aisladas.

En el caso de sustentabilidad, en general se observa muy pocas acciones en relación con este concepto. En general no se conoce su significado y las organizaciones no desarrollan actividades sustentables a menos que estas le generen rentabilidad alguna.

Con respecto a las normativas de estandarización, se observa un conocimiento básico por parte de la dirección el cual le permite saber que existe, sin embargo, el mismo no alcanza para que estas puedan ser implementadas, lo que lo obliga a buscar ayuda externa, elemento que orienta su pensamiento a pensar que estas herramientas son un “gasto” para la organización y no una inversión.

Recursos Humanos.

En relación con el personal de estas organizaciones se observa un bajo nivel de gestión. Se puede inferir por lo encuestado que esta tarea se encuentra en la etapa “administración de personal”, en la cual las principales acciones desarrolladas son selección de personal (de manera empírica), remuneraciones, control de asistencias, vacaciones, y ausencias.

No se observan, en general, definiciones sobre las funciones a desarrollar, perfiles de puestos, evaluaciones de desempeños y planes de capacitación que tengan como objetivo disponer de empleados con los conocimientos, habilidades y competencias que cada puesto requiere.

Gestión y planificación

En general, la gestión de las organizaciones se desarrolla en base al alto nivel de conocimiento que tienen los directivos sobre las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones.

Sin embargo, se observa una conducción muy individualista ya que las estrategias, los objetivos y los indicadores que existen, se encuentran de manera empírica y solo los conocen y gestionan los directivos. No existen documentos sobre estos elementos que se divulguen en las organizaciones para conocimiento de todo el personal de las mismas.

En muchos de los casos los establecimientos son conducidos por la familia (como un emprendimiento familiar) en las cuales se observan distintos comportamientos en relación con el compromiso con la organización entre los distintos integrantes de la familia.



Las encuestas se llevaron a cabo con el objetivo de contar con un diagnóstico del sector de hotelería en la ciudad de Villa Carlos Paz, desde la perspectiva de los propios operadores turísticos. Así mismo, el análisis de estas, permitió detectar el interés y las posibilidades de implementación de los operadores sobre la guía de implementación propuesta.

Para finalizar se puede concluir que, a través de los resultados obtenidos de las encuestas, para mejorar y optimizar los procesos internos, es necesario implementar líneas de acción que permitan aumentar la calidad de los servicios entregados con un mayor compromiso de las organizaciones y sus integrantes en satisfacer las necesidades del cliente entendiendo al mismo como la principal figura de la cadena de valor del proceso de prestación del servicio y no solo teniendo como objetivo la rentabilidad de la organización.



CAPITULO 4:

Guía para la Implementación de un Sistema de gestión Integrada del capital humano como estrategia de mejora continua y sustentabilidad en un sistema de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente para el sector turístico. Hotelería



4.1 Introducción

En este capítulo, se presenta a continuación, la guía que se diseñó como resultado de este trabajo de investigación con el propósito de que rápidamente se transforme en un elemento de consulta y de apoyo a los establecimientos del sector turístico – Hotelería, que deseen implementar un Sistema de gestión Integrado del capital humano en la gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente, como estrategia de competitividad y de posicionamiento en la oferta turística de la región.

Esta guía permitirá a las organizaciones obtener un mayor desarrollo en el capital humano que la compone, elemento de vital importancia en el proceso de prestación del servicio, aumentando tanto su satisfacción como la del turista que recibe el mismo.

Se presenta como un elemento de apoyo con el cual las organizaciones podrán implementar los requisitos de un sistema de gestión de la Calidad, la seguridad y el ambiente, poniendo especial énfasis en un adecuado desarrollo del capital humano que lo integra.

Es una herramienta que al aplicarla permitirá optimizar los recursos y asegurar los resultados garantizando la mejor atención al huésped y la profesionalización de la industria turística.

Es el resultado del análisis exhaustivo de diversas normativas, especialmente la norma IRAM –SECTUR 42200 del Sistema de Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente para el sector hotelería, que tiene como base la norma IRAM –ISO 9001 Requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad y de la Norma Cubana NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano-Requisitos.

Esta herramienta surge en virtud de la necesidad de desarrollar en mayor medida la gestión del Capital Humano en una organización siguiendo, en su redacción un enfoque más real y concreto que contempla las realidades del sector. Es una herramienta de gestión de fácil interpretación e implementación logrando una mayor motivación para su desarrollo.

A lo largo de la misma, el lector encontrara notas de ayuda para la interpretación de los requisitos relacionados al capital humano de la organización.

Cabe destacar que si bien el trabajo presentado es considerado una guía de consulta y apoyo para aquellos establecimientos del sector turístico – Hotelería, que deseen implementar un Sistema de gestión Integrado del capital humano en la gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente, como estrategia de competitividad y de posicionamiento en la oferta turística de la



región, es una guía de cumplimiento no obligatorio (o norma del campo no regulado) que tiene requisitos de cumplimientos muy importantes y otros no tan importantes pero necesarios, por lo que una vez decidida voluntariamente su implementación, a través de la lectura de la misma se encontrarán tiempos verbales en imperativo (como por ejemplo “la organización debe.....”), y en los casos ,que corresponda se observara el termino “se sugiere” o “sugerencia”.

4.2 Objeto y campo de aplicación

Esta herramienta establece los requisitos para un sistema de gestión integrado de la calidad, la seguridad y el ambiente en hoteles, cuando la organización requiera

- a) Un elemento de referencia para optimizar la prestación
- b) implementar buenas prácticas ambientales
- c) Aumentar la satisfacción del cliente

4.3 Normas de consulta

El conocimiento de las normas que se indican a continuación es recomendable para la aplicación de esta herramienta

IRAM 3800 –Sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional

IRAM-ISO 9000 – Sistemas de gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabularios

IRAM –ISO 14050 –Gestión Ambiental. Vocabulario

UNE –EN ISO 18513 -Servicio en Turismo. Hoteles y otros tipos de alojamientos turísticos. Terminología

IRAM -SECTUR 42200 - Hotelería. Sistema de gestión de calidad, la seguridad y el ambiente-Requisitos

NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos

ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad –Requisitos

4.4 Términos y definiciones

En la presente herramienta se aplican los siguientes términos y definiciones

Cliente: Organización o persona que contrata el servicio para sí o para terceros (Cliente externo).Persona receptora de una actividad y que es parte del proceso de prestación del servicio (Cliente interno).



Competencias: Característica subyacente (parte importante de la personalidad que puede predecir su comportamiento) en el individuo que está causalmente relacionada (la competencia origina o anticipa el comportamiento) con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Contingencia: Posibilidad de que algo suceda o no suceda

Dirección: persona/s que conduce/n las actividades de la organización o en quien la máxima autoridad del establecimiento delegue tal función.

Desinfección: Acción y efecto de eliminar agentes patógenos

Emergencia: Situación de peligro o desastre que requiere una acción inmediata

Estudio del trabajo: Evaluación sistemática de los métodos utilizados para la realización de actividades con el objetivo de optimizar la utilización eficaz de los recursos y de establecer estándares de rendimiento respecto a las actividades que se realizan.

Gestión integrada: es una nueva forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar integralmente las diferentes variables que son de interés para la organización, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión.

Higiene: Todas las medidas necesarias para asegurar la inocuidad y salubridad del alimento en todas las fases, desde la recepción, manufactura y distribución hasta su consumo final.

Hotel: Establecimiento con recepción, servicios e instalaciones adicionales, que ofrece alojamiento y, en la mayoría de los casos, servicios de comida (UNE- EN ISO 18513).

Huésped: Cliente que se registra en el alojamiento turístico.

Indicador: Cuantificación numérica para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos de procesos, productos o servicio.

Limpieza: Acción y efecto de aseo y pulcritud

Misión: Motivo que impulsa la creación de la organización y que orienta sus esfuerzos y actividades.

Partes Interesadas: son aquellas personas u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad que sea relevante para el Sistema de Gestión de Calidad. Las partes interesadas pueden ser: los clientes, proveedores, empleados, directivos, propietarios, comunidad, las universidades y escuelas, organismos legales y reglamentarios, entorno social, competencias y mercado, etc.

Peligro: Evento con potencial para producir daños en relación con lesiones a personas, enfermedad ocupacional, daños a la propiedad, al ambiente, o una combinación de estos.



Responsabilidad Social: Acciones de una organización para responsabilizarse del impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente, donde estas acciones:

- Son consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible
- Están basadas en el comportamiento ético, cumplimiento con las leyes e instrumentos intergubernamentales
- Están integradas en las actividades en curso de la organización

Riesgo: Combinación entre la probabilidad de que ocurra un determinado evento considerado peligroso y la magnitud de sus consecuencias (IRAM 3800). (Instituto Argentino Normalización y Certificación, 1998)

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan entre sí (IRAM-ISO 9000)

Visión: Meta u objetivo al cual desea llegar la organización a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de desarrollo.

4.5 Planificación

4.5.1. Requisitos generales

La dirección debe

- Establecer los lineamientos para la implementación de un sistema de gestión integrado;
- Asumir un compromiso sobre la implementación y eficacia del mismo;
- Definir políticas que incluyan a la calidad, medioambiente, seguridad y capital humano;
- Objetivos y planes de acción;
- Definir y consensuar con los trabajadores y su organización sindical las estrategias para el cumplimiento de los objetivos;
- Documentar el sistema de gestión y revisarlo periódicamente para verificar su eficacia;
- Garantizar un clima laboral satisfactorio;
- Asumir un compromiso social como responsable de la organización



Nota 1: Sistema de Gestión Integrado

El sistema de Gestión integrado es una nueva forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar integralmente las diferentes variables que son de interés para la organización, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión.

La implementación de un Sistema de Gestión Integrado de Calidad, Medioambiente y Seguridad se justifica cuando se tiene como objetivo principal obtener ventaja competitiva en comparación con las otras organizaciones del mismo sector, ya que, a la hora de seguir ciertas normas o pautas de trabajo, la organización realizara sus actividades de manera más eficiente, obteniendo un mayor rendimiento. (Fernández, 2013)

Los beneficios de su implementación pueden ser:

- *Aumento de la confianza, satisfacción y la fidelidad de los clientes.*
- *Mejora de la imagen y prestigio de la empresa ante los clientes*
- *Aumento de eficacia, rendimiento y competitividad*
- *Mayor rentabilidad social y económica*
- *Estabilidad organizacional*
- *Mayor eficacia y eficiencia en sus actividades*
- *Mayor motivación del personal al contribuir a la mejora del ambiente.*
- *Mayor motivación del personal al ser integrante de una organización segura.*

Nota 2: Responsabilidad Social Empresaria

La RSE de una organización es la responsabilidad que esta tiene con respecto a la toma de decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente a través de un comportamiento transparente y ético que:

- *Contribuya al desarrollo sustentable, la salud y el bienestar general de la sociedad;*
- *Tenga en consideración las necesidades y expectativas de las partes interesadas;*
- *Cumpla con la legislación aplicable y sea consistente con las normas internacionales de comportamiento;*
- *Este integrada a toda la organización;*

Es una nueva manera de gestionar y de negociar, en la que la organización tiene en cuenta de que sus operaciones deben ser sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental reconociendo los intereses de las distintas partes con las mantiene relaciones y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las futuras generaciones.



Integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente con la gestión de la organización independientemente del producto o servicio que ofrece y de su tamaño (Somoza Pérez, 2012).

Nota 3: Análisis de Riesgos y Oportunidades

Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe determinar cuáles son los riesgos y oportunidades que son necesario abordar y planificar las acciones correspondientes con el fin de:

- *Asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;*
- *Aumentar los efectos deseables;*
- *Prevenir o reducir los efectos no deseados;*
- *Lograr la mejora;*

Las opciones para abordar los riesgos pueden incluir: evitar riesgos, asumir riesgos para perseguir una oportunidad, eliminar la fuente de riesgo, cambiar la probabilidad o las consecuencias, compartir el riesgo, mantener riesgos mediante decisiones informadas y las oportunidades pueden conducir a la adopción de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, acercamiento a nuevos clientes, establecimiento de asociaciones, utilización de nuevas tecnologías y otras posibilidades deseables y viables para abordar las necesidades de la organización o las de sus clientes.

4.5.1.1. Manual de la calidad, la seguridad, el ambiente

El manual de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente debe expresar:

- Políticas y objetivos de calidad, seguridad, ambientales y capital humano definidos y actualizados;
- Aspectos de las normas que sean de aplicación en el establecimiento;
- Organigrama de interrelación de funciones que determinan las jerarquías, responsabilidades y descripción de cada cargo;
- Procedimientos solicitados (los cuales pueden estar en formato papel o electrónico);
- Registros que demuestren que todas las actividades descritas en esta guía y en los procedimientos son desarrolladas;
- Descripción de procesos;
- Plan anual laboral donde se describan turnos de trabajo y personal, teniendo en cuenta la previsión de ocupación y la planificación de tareas por áreas de



- responsabilidad específicas;

Nota 4: Responsabilidades y autoridad

El rol es un conjunto de actividades y comportamientos que desarrolla una persona que ocupa una determinada posición. En una organización existen una gran variedad de roles. Por lo general existe una relación entre ellos que surge de los procesos y se explicita en la descripción de tareas (Maristany, 2007).

Los roles son importantes y el buen funcionamiento de la organización está basado en que cada persona cumpla con el suyo. Un cumplimiento deficiente puede deberse a la falta de definición o de comunicación de los roles.

Una herramienta que se utiliza en las organizaciones para definir las responsabilidades y autoridades en las mismas es el organigrama.

Su objetivo es informar sobre los puestos y funciones que se desarrollan en la organización, quienes los representan, que comunicaciones se establecen entre ellos, cual es la estructura jerárquica, etc.

Esta información ofrece una mirada general de la organización para el personal recién incorporado.

Actualmente, las organizaciones tienden a que los organigramas incorporen pocos niveles, en realidad, esto se debe a que las grandes estructuras no son rentables. (Gallego, 2002)

4.5.1.2 Responsabilidad de la Dirección

4.5.1.2.1 Compromiso de la dirección

La dirección de la organización debe asumir, a través de su compromiso y liderazgo, la responsabilidad del servicio ofrecido en el hotel, aportando las instalaciones, equipamiento, recursos, herramientas de gestión y acciones necesarias para asegurar que se cumplan los procesos del servicio y los objetivos de calidad, seguridad y ambiental.

Nota 5: Administración y Liderazgo

Administrar consiste en conducir a los recursos humanos y físicos, como unidades de organización dinámicas, para que logren sus objetivos, con la plena satisfacción de aquellos que reciben la prestación del servicio y con un alto grado de moral y sentido de aquellos que lo prestan.

Básicamente administrar es lograr que se realicen cosas. Los administradores no reaccionan, accionan.



Si se desea que el personal realice cosas, es necesario que conozca lo que debe hacer, por ello la PLANIFICACION es la función que da origen al proceso de administración.

Al responder ¿Qué se desea hacer?, la respuesta nos conduce a fijar objetivos o metas a alcanzar, para lo cual la organización debe desarrollar estrategias y definir COMO se va a intentar lograr estos objetivos.

Al definir estas actividades, estamos definiendo recursos, procedimientos, etc. El análisis de las distintas alternativas es parte de esta etapa.

El siguiente paso consiste en PROGRAMAR estas actividades, colocando plazos a las mismas, se presupuestan a los efectos de definir cuánto costará lograr los objetivos y de qué manera se pueden conseguir los recursos necesarios.

La segunda función es la ORGANIZACIÓN, es decir, crear la estructura para llevar adelante el proyecto. Analizar y definir las tareas, relacionar las mismas, crear los puestos de trabajo que conformaran el organigrama.

Posteriormente, es necesario cubrir la estructura con gente competente y hábil, es preciso entonces desarrollar la tercera función de este proceso FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO.

Desarrollar esta tarea requiere hacer una selección de personal objetiva y sistemática, la cual debe ser acompañada por un proceso de orientación y capacitación cuya función será adecuar al empleado a las necesidades actuales y al desarrollo para prever las necesidades futuras.

En este momento, ya se está en condiciones de DIRIGIR los esfuerzos hacia el logro de los objetivos. Es en esta etapa donde se manifiesta en su gran dimensión la necesidad de liderazgo.

La última función es la de CONTROL, etapa destinada a proveer realimentación sobre todo el proceso, sobre los resultados y sobre las personas.

Según G. Terry, “el liderazgo es la actividad de influenciar a la gente para que se esfuerce de buena gana por cumplir los objetivos del grupo”.

Una revisión de otros escritores revela que la mayoría coincide en que el liderazgo es “el proceso de influenciar las actividades de un individuo o grupo en sus esfuerzos hacia el logro de un objetivo en una situación dada”

De esta definición, se desprende que el proceso de liderazgo es una función del líder, de los seguidores y de otras variables situacionales.

LIDERAZGO= FUNCION (L, S, V.S.)



L=Líder

S=seguidores

V.S.= Situación por la que atraviesa cada seguidor

En una organización el poder le es concedido al gerente de la organización. Este concepto se enfrenta con el hábito de definir al mismo como un líder.

Muchos líderes de la antigüedad, si bien tenían conductas diferentes,

- *Tenían una fuerte convicción*
- *Tenían preocupación por la comunicación hacia abajo*
- *Se preocupaban por saber que ocurría y que pensaban desde bajo*
- *Conocían muy bien a su enemigo*
- *Tomaban riesgos*
- *Eran astutos*
- *Se preocupaban por organizar*
- *Distribuían premios y castigos*

En la actualidad existen otras descripciones, entre otras:

- *Un líder es una persona que tiene carisma, se conoce a sí mismo, sabe comunicar dice Paul Pagonis.*
- *Debe definir el propósito, lograr la atención y el interés de los empleados, hacer que la organización se involucre, crear y sostener la tensión hacia el logro de los objetivos dicen Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal.*
- *Debe tener un sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinaciones a liderar, sentimiento de seguridad en situaciones inciertas, dicen Rober Tannenbaum y Warren Schmidt.*

Ahora bien, como relacionamos el concepto tradicional y el actual de liderazgo.

El concepto “Líder” designa a quien tiene esa cualidad desconocida que hace que las personas lo sigan. Esa cualidad es el carisma.

Respecto a la fuente de poder en la que se apoya el líder en el caso del liderazgo tradicional: el poder proviene del grupo que sigue al líder en su causa.

En caso del liderazgo organizacional la fuente de poder proviene de una organización y el líder y quienes le reportan están incluidos en el sistema de poder de la misma.

En el liderazgo tradicional, si el líder dejara de ser seguido, podría transformarse en un ideólogo. Pero no será un líder hasta tanto no tenga un grupo de seguidores en una causa común a todos.



En el caso de un gerente con empatía, si el poder le es quitado, el grupo no lo sigue más. El gerente se va y el grupo se queda y más o menos de buena gana sigue trabajando con el siguiente gerente. Un líder, en cambio, sería seguido por el grupo (Maristany, 2007)

La norma ISO 9001:2015 cuando referencia al concepto de liderazgo incluye el compromiso de la dirección con respecto al sistema de gestión de la calidad.

Esta norma hace hincapié en la dirección como un elemento referente en el desarrollo del Sistema de gestión, el cual, asume la responsabilidad y la obligación de rendir cuenta en relación con la eficacia del SGC, asegurando los recursos para su implementación, comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas para contribuir a la eficacia del mismo, promoviendo la mejora continua, etc.

La dirección debe ser el motor de la implementación del SGC en la organización.

Nota 6: Desarrollo Sustentable

Desarrollo sustentable significa crecimiento económico y social, sin perder la cultura del entorno, de sus raíces, de sus orígenes, de sus tierras, de sus bosques, de sus ríos, de sus costas o de sus montañas, en definitiva, de su naturaleza. El desarrollo debe ser cualitativo y cuantitativo, elemento clave para el desarrollo de las comunidades.

En el nuevo escenario global, el turismo ha pasado a formar parte del desarrollo sustentable y la Organización Mundial del Turismo, en la agenda 21 para los viajes y el turismo, lo define como “aquella actividad que satisface las necesidades de los turistas actuales y de las regiones de destino protegiendo y garantizando la actividad de cara al futuro .Se concibe como una nueva forma de gestión de todos los recursos, de forma que las necesidades económicas, sociales y éticas puedan ser satisfechas al mismo tiempo que se conserva la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que soportan la vida (Gallego, 2002).

4.5.1.2.2 Evidencia de compromiso

La dirección debe evidenciar su compromiso para el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la calidad, seguridad y ambiental para lo cual debe:

- Según la Ley 6483 (1980) y su decreto reglamentario Decreto 1359/00 (2000) de la provincia de Córdoba, disponer de las normativas vigentes obligatorias, relacionadas a alojamientos turísticos según clase y categoría, atendiendo a las especificidades de la jurisdicción donde se encuentre registrado el establecimiento; las mismas deben estar a disposición de toda la organización.



- Informar a todos los integrantes de la organización de la importancia de satisfacer tanto las necesidades del cliente como los requisitos legales y reglamentarios que sean de aplicación al establecimiento.
- Establecer una política que contemple los aspectos de calidad, seguridad y ambiental de los servicios que asegure la sustentabilidad.
- Definir objetivos de calidad, seguridad y ambiental de los servicios coherentes con la política;
- Proveer de los recursos necesarios para la aplicación de dicha política y el logro de los objetivos propuestos.
- Promover acciones que prioricen el enfoque al cliente
- Promover acciones para medir y evaluar el nivel de cumplimiento de la satisfacción del cliente, en caso de no llegar al nivel solicitado tomar acciones inmediatas para revertir la situación.
- Realizar las revisiones periódicas del sistema de gestión integrado.

Nota 7: Enfoque al cliente

La norma ISO 9001:2015 declara:

- *“El enfoque principal de la gestión de calidad es satisfacer la necesidad de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas”*
- *“El éxito sostenido se logra cuando una organización atrae y retiene la confianza de los clientes y otras partes interesadas sobre las cuales depende”.*

Toda oportunidad de interactuar con el cliente le otorga a la organización una oportunidad para crear más valor para el cliente. Conocer y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes y otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de una organización.

¿Qué se entiende por enfoque en el cliente?

El principal objetivo de toda organización debería ser alcanzar y mantener la satisfacción del cliente. Muchas veces este principio es dejado de lado principalmente cuando la organización ya cuenta con una gran cantidad de clientes. Otro aspecto que parece obvio, pero en verdad sorprende es visualizar cuántas personas con poder de decisión lo olvidan.

Muchas veces se pierde de vista que la organización vive y sobrevive gracias a los clientes. Cuando se pierde esta perspectiva se pierde el foco y entonces será cuestión de tiempo para que empiecen los problemas.



El principio más importante es que “todos los integrantes de la organización” deben tener como objetivo número uno: satisfacer las necesidades y expectativas de todos los clientes. Independientemente de que se tenga definidos otros objetivos, y de hecho puede haber otros, siempre deben pensar primero en el cliente. Una vez que ya se tiene claro que el gran objetivo es el de mantener satisfechos a nuestros clientes, se deben definir acciones concretas:

- **Identificar claramente a todos y cada uno de nuestros clientes:** *Por lo general los clientes externos suelen estar identificados y resulta sencillo saber quiénes son, pero ¿qué pasa con nuestros clientes internos? ¿Siempre tenemos presente quiénes son y cuáles son sus necesidades y expectativas?*
- **Asegurarnos de que estamos interpretando correctamente lo que el cliente desea y necesita:** *Por lo general, creemos que tenemos muy claro lo que el cliente desea y necesita, pero ¿en verdad es así? ¿tenemos escrito en algún documento cada uno de los requerimientos de nuestro cliente?*
- **Evaluar la satisfacción del cliente:** *No es una actividad de fácil implementación, pero debemos esforzarnos al máximo en encontrar las herramientas y los indicadores que nos permitan medir cuán satisfecho está nuestro cliente. Verificar el nivel de percepción de nuestro cliente en relación con el producto o servicio brindado nos permitirá saber cómo nos posicionamos en el mercado y además tomar las acciones necesarias en tiempo y forma.*
- **Comunicar y difundir a través de toda la organización los requerimientos y necesidades del cliente:** *En general esta información se limita al conocimiento de la dirección y del área gestión de la calidad, pero el resto de la organización desconoce o no tiene claro qué es lo que pide nuestro cliente y cómo es él, y es muy necesario que cada uno de los integrantes perciba la actividad que desarrolla “como si fuera su propio cliente.”*

4.5.1.2.3 Responsable del sistema de gestión integrado

La dirección debe designar a una persona que asuma la responsabilidad y asegure el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.

Esta persona es responsable por:

- Asegurar que el sistema de gestión integrado esta implementado de acuerdo con lo requerido en este referencial.



- Obtener la información y comunicar a la dirección sobre el funcionamiento del sistema de gestión, incluyendo las necesidades y las oportunidades de mejora.
- Facilitar el acceso a la documentación e información disponible derivada del sistema de gestión;
- Apoyar e instruir al personal en la formalización de indicadores, procedimientos y registros de calidad, seguridad y medioambiente;
- Establecer reuniones periódicas con el personal que desempeña diferentes funciones para el tratamiento de temas operativos que afectan al sistema de gestión integrado y la calidad de los servicios, incluyendo la resolución de discrepancias en los puntos de contacto entre los distintos turnos y puestos de trabajo. Las conclusiones de cada reunión deben registrarse.

En caso de organizaciones encuadradas en categoría de micro pymes, la persona responsable del sistema de gestión integrado puede ser la misma dirección.

NOTA 8: Indicadores, Procedimientos y Registros

La eficacia en las actividades está relacionada con la obtención del resultado esperado. Es posible mejorar la eficacia del proceso, independientemente de cómo este haya sido diseñado. Pero ¿Cómo se pueden identificar estas oportunidades de mejoras? Uno de los métodos consiste en determinar las características de eficacia más importantes.

Estas características elegidas son los INDICADORES del modo eficiente de cómo está funcionando el proceso (Harrington, 1994).

La estandarización de los procedimientos de trabajo (formas de desarrollar las tareas), es importante para verificar que todos los trabajadores, actuales y futuros, utilicen los mejores métodos para llevar a cabo actividades relacionadas con el proceso. Cuando cada persona desarrolla su tarea en forma diferente, es muy difícil, si no imposible, efectuar mejoras importantes en el proceso.

La estandarización es uno de los primeros pasos para mejorar cualquier tipo de proceso. Esto se logra mediante el uso de procedimientos adecuados.

Los procedimientos deben:

- *Ser realistas*
- *Definir responsabilidades*
- *Establecer límites*
- *Cubrir situaciones de emergencias*
- *Claros, no estar abierto a diferentes interpretaciones*



- *De fácil comprensión*
- *Explicar la actividad y su objetivo*
- *Definir requisitos de entrenamiento*
- *Estándares mínimos de desempeño*

Deben ser revisados y actualizados con regularidad (Harrington, 1994)

Cuando se quiere detallar una actividad en particular y no de manera generalizada se puede generar un Instructivo (procedimiento más específico).

Los Registros son documentos que se generan para demostrar que una actividad fue desarrollada conforme a los requerimientos especificados y con el nivel de calidad requerido (Hoyle, 1994).

4.5.1.3 Control de la documentación

La dirección debe:

- Definir los procedimientos documentados obligatorios y los necesitados para la aplicación del sistema de gestión integrado y del capital humano.
- Disponer de un método de control de la documentación que garantice la disponibilidad de documentos aprobados y actualizados;
- Asegurar que los documentos son aprobados antes de ponerlos en vigencia y evidenciar la aprobación de manera fidedigna;
- Identificar fehacientemente los documentos que han perdido vigencia o han sido superados indicando su estado para evitar confusiones con la versión vigente;
- Determinar la disposición de los documentos complementarios e históricos referentes al sistema de gestión durante el periodo que se determine.

4.5.1.4 Control de los registros

La dirección debe:

- Establecer un método para el control de los registros que determine su identificación, protección y conservación para evitar su pérdida o deterioro;
- Definir las responsabilidades de emisión, custodia y tiempo de retención;

Los registros deben ser fácilmente legibles y accesibles tanto para su cumplimiento como para su consulta.



4.5.2 Planificación del sistema de gestión

4.5.2.1 Política de la calidad, la seguridad y el ambiente

La dirección debe definir la política de la calidad, la seguridad, el ambiente y el capital humano y establecer los objetivos coherentes con la misma.

Esta política debe ser compatible con el interés de todas las partes interesadas.

La política y los objetivos deben estar documentados, difundidos y comprendidos por todos los integrantes de la organización, incluidos los externos o temporales.

4.5.2.2 Objetivos

La organización debe fijar los objetivos de manera clara respecto a lo que pretende.

Estos deben:

- Ser simples, posibles y medibles
- Situarse en el contexto adecuado y en un horizonte temporal
- Ser coherentes con la política de la organización, respondiendo a sus necesidades;
- Ser comunicados y comprendidos por toda la organización.

El cumplimiento de los objetivos de calidad seguridad y ambiental sustentables y sus mediciones a través de indicadores deben registrarse.

Nota 9: Objetivos de calidad

Básicamente un objetivo es un resultado a alcanzar. La “Administración por objetivos”, pretende perfeccionar la planificación operativa de cada sector, de manera integrada con la planificación estratégica de la organización. Es un enfoque de la administración orientada al logro de resultados, pone énfasis en la definición de objetivos en los distintos niveles de la organización, los cuales deben ser comprobables, prioritarios, coherentes y orientados a la mejora.

Sirven de base para el análisis de problemas, la toma de decisiones y la evaluación de desempeño, todo ello a través de un estilo participativo que promueve la delegación y la descentralización (Lazzati, 1993).

4.5.2.3 Planes

La dirección debe identificar y planificar las acciones y recursos, que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Las acciones y sus resultados deben documentarse relacionando objetivos y tiempos de ejecución.



Nota 10: Planificación de Recursos Humanos

La planificación de recursos humanos es el proceso que utiliza una organización para asegurarse que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro. Las organizaciones que no lo hagan puede que no sean capaces de responder a sus necesidades futuras de mano de obra (escases de MO) o de tener que recurrir a despidos (exceso de MO). El fracaso en la planificación puede llevar a gastos significativos. (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 1998)

4.5.2.4 Revisión del sistema de gestión de la calidad, la seguridad, el ambiente y el capital humano

El sistema de gestión debe ser revisado, por la dirección periódicamente para asegurar su correcto funcionamiento y eficacia.

La dirección analiza durante la revisión, el funcionamiento del sistema a través de los desvíos detectados y las oportunidades de mejora identificados teniendo como fuentes de información:

- Resultados de las auditorías internas
- Resultados de la medición de la satisfacción del cliente
- Quejas y sugerencias realizadas por los clientes
- Resultados de los objetivos de calidad, seguridad, ambientales y de capital humano
- Funcionamiento de los procesos de la prestación del servicio
- Situación de las acciones correctivas y preventivas
- Resultados de la formación del personal
- Anteriores revisiones del sistema por la dirección
- Cambios internos o externos que pudieran afectar al sistema de gestión integrado

El resultado de la revisión por parte de la dirección debe registrarse.

4.5.2.5 Documentación del sistema de gestión

La dirección establece y mantiene actualizada la estructura documental del sistema de gestión integrado que debe expresar actividades, controles y responsabilidades, considerando la política y objetivos ya definidos e indicados en la presente herramienta.



4.5.3 Identificación de procesos adicionales

La organización debe identificar, diseñar, implementar, medir y mantener los procesos adicionales que decida incluir en el sistema de gestión integrado a efectos de conocer su desempeño.

4.6 Capital Humano

La dirección debe:

- Definir, implementar y documentar un programa de capital humano (debe ser una decisión estratégica de la dirección de la organización en cuya implementación y aplicación debe participar activamente el personal y la organización sindical correspondiente);
- Designar a una persona miembro de la dirección para dirigir el programa de gestión integrada del capital humano, para lo cual deberá estar designado y con la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones;
- Aprobar la estructura de la organización, así como las funciones, responsabilidades y las interrelaciones entre ellas;
- Elaborar y aprobar su plantilla de cargos;
- Demostrar que la plantilla de cargos aprobada se corresponde con el nivel de actividad productiva o de servicios que desarrolla la organización;
- Garantizar el cumplimiento de la legislación laboral vigente;

4.6.1 Perfiles y responsabilidades

La dirección debe:

- Designar y constituir el comité de competencias en la organización;
- Definir un procedimiento documentado en el cual se establezca como realizar el proceso de identificación y validación de las competencias;
- Definir los perfiles de puestos de trabajo que considera clave en la prestación del servicio al cliente, describiendo las aptitudes y habilidades necesarias para su desempeño, nivel de formación y experiencias, acordes con las funciones propias de cada uno de ellos;
- Establecer las actividades y responsabilidades propias del sistema de gestión integrado, supervisión de calidad de servicio, atención de quejas o sugerencias del cliente y medición del servicio.



4.6.2 Recursos

La dirección debe:

- Asegurar el soporte físico y técnico necesario para facilitar el correcto desempeño del personal en las funciones asignadas;
- Establecer los procedimientos e instructivos necesarios para cada uno de los puestos de trabajos, que aseguren que las actividades que se desarrollan en estos se producen de manera uniforme y adecuada a los requerimientos del cliente y a la presente herramienta;
- Definir reglas de cortesía y trato con el cliente para el conjunto del personal y para cada puesto específico de trabajo.

4.6.3 Selección, incorporación e integración del personal

La organización debe:

- Contar con un procedimiento documentado para el proceso de selección de personal
- Validar las competencias de la organización, así como certificar las competencias de los trabajadores
- Brindar información introductoria al nuevo personal, incluidos los eventuales, donde se comunique la política, objetivos de gestión y la operativa de la organización. Esta acción debe registrarse.
- Contar con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados a ingresar a la organización;

4.6.4 Formación

La dirección debe:

- Contar con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del personal;
- Proporcionar la formación necesaria y continua para que el personal mantenga un adecuado nivel de calidad en la prestación de los servicios y asegurar acciones formativas que deben cubrir las temáticas siguientes:
- Gestión de la calidad
- Buenas prácticas ambientales
- Prevención de riesgos laborales



- Resolución de situaciones de emergencia
- Identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y aquellos cuyo desempeño es adecuado, pero no es superior.

4.6.5 Organización del trabajo

La dirección debe:

- Aprobar un programa para la realización de los estudios del trabajo, como así también las personas que van a realizar dicho estudio y los que van a participar en él.
- Definir y Aprobar las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo;
- Garantizar la participación de los trabajadores en los estudios de trabajo;

4.6.6 Estimulación moral y material de los empleados

La organización debe:

- Cumplir, en correspondencia con la legislación vigente, con el pago a los trabajadores de los salarios que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen, el sistema de pago aplicado, pagos adicionales establecidos, el plus salarial si los hubiere, así como el correspondiente al trabajo extraordinario, días de conmemoración nacional y feriados y vacaciones anuales;
- Elaborar el programa de acciones de estimulación moral que, integrado con la estimulación material, potencie las motivaciones de los trabajadores para que se favorezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.
- Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

Nota 11: Conocimientos en la organización

Los conocimientos de la organización son conocimientos específicos que la organización adquiere generalmente con la experiencia. Es información que se utiliza y se comparte para lograr los objetivos de la organización.



Los conocimientos de la organización pueden basarse en:

- a) *Fuentes internas (por ejemplo, propiedad intelectual; conocimientos adquiridos con la experiencia; lecciones aprendidas de los fracasos y de proyectos de éxito; capturar y compartir conocimientos y experiencia no documentados; los resultados de las mejoras en los procesos, producto y servicios);*
- b) *Fuentes externas (por ejemplo, normas; academias; conferencias; recopilación de conocimientos provenientes de clientes o proveedores externos).*

Nota 12: Toma de conciencia

La conciencia se construye de elementos que los empleados necesitan conocer y aplicar en su trabajo para lograr los objetivos de la organización.

La norma ISO 9001:2008 en el requisito 6.2.2. Inciso “d” dice: “la organización debe asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad”.

Es importante destacar 2 conceptos en esta definición: la pertinencia y la importancia

En relación con la pertinencia (cualidad que se usa para mencionar lo perteneciente o correspondiente a algo), la organización debe desarrollar acciones para que los empleados sean conscientes de que sus tareas “le pertenecen”, de que ellos son “dueños” de las tareas que llevan a cabo.

Con respecto a la importancia, Peter Drucker dijo “No hay nada tan inútil como realizar con gran eficiencia algo que no debería haberse hecho en absoluto.”

En este caso, las acciones de la organización deben estar orientadas a que los empleados tomen conocimiento de la importancia de realizar la actividad que desarrollan y con el nivel de calidad solicitado en el proceso de prestación del servicio. (los empleados deben ser capaces de decidir cuál es la mejor manera de utilizar los recursos y esfuerzos de la organización).

Los cambios se producen y el personal se olvida por lo que la formación de la conciencia de la calidad por parte de la organización debe ser una acción permanente.

Nota 13: Análisis de Puesto

Analizar puestos, para posteriormente describirlos comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.



Cuando las organizaciones definen correctamente los puestos se facilitan las tareas de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

El análisis de puesto es una técnica que permite el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus objetivos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencias requeridos respecto de conocimientos, experiencias y habilidades.

Los elementos de un análisis de puesto son:

Título del Puesto: Nombre del puesto

Misión del Puesto: Breve detalle que resume cual es el propósito del puesto. Detalla las actividades principales

Relaciones: Muestra las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. (Por ejemplo, reporta a, supervisa a, trabaja con (nombres de puestos), afuera de la organización: proveedores, clientes, autoridades, asesores, etc.)

Responsabilidades y deberes: Debe detallar todas las responsabilidades del puesto, no debe omitirse ninguna responsabilidad, por más que sea una tarea poco frecuente u obvia.

Niveles de Autoridad: Deben definir los límites de autoridad, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas, etc.

Criterios de Desempeño: deben definir que se espera en el desarrollo de las tareas y responsabilidades, por parte del empleado que ocupa el puesto, y el nivel de calidad requerido para cada una de ellas

Condiciones de Trabajo: Definen las condiciones de trabajo no sean favorables para el trabajador (por ejemplo: posición expuestas a ruidos, horarios especiales, viajes frecuentes, etc. (Alles, 2008).

Nota 14: Selección de Personal

Contratar al personal más adecuado desde un principio es la labor más importante del área de Recursos Humanos. Muchos de los inconvenientes que se presentan en las organizaciones se podrían evitar si existiese un riguroso proceso de selección de personal.

Seleccionar al Personal consiste en encontrar a la persona más adecuada para desarrollar la actividad del puesto solicitado, sino que además debe verificar si los valores de esa persona son coherentes con los valores de la organización y están alineados con ellos (Gallego, 2002).

Etapas de un proceso de selección:

1. *Analizar la real necesidad del puesto*



2. Descripción del puesto
3. Elaboración del Perfil profesional
4. Reclutamiento de los candidatos
5. Preselección de los candidatos reclutados
6. La entrevista (personal)
7. Pruebas psicométricas y medicas
8. Entrevista técnica
9. Comunicación e Incorporación
10. Seguimiento y Control

Nota 15: Formación y Evaluación de Desempeño

El termino Competencia deriva de la palabra latina competere, para Corominas Joan es “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir, ser adecuado” y su derivado competente: “adecuado, apto”.

Haciendo una primera aproximación se puede decir que competencias son las conductas o comportamientos de las personas. Es decir, si una persona tiene capacidades naturales estas pueden ser potenciadas o anuladas por sus conductas. Elliott Jaques y Kathy Cason (1994), definen como la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos, la capacidad para realizar el trabajo o para resolver problemas. Es la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados deseados.

Bajo el término competencias se suelen englobar los conocimientos y las competencias propiamente dichas. Los conocimientos son más fáciles de detectar o de evaluar que las competencias y por lo general se evalúan primero en un proceso de selección de personal.

Entre las competencias podemos definir: iniciativa, autonomía, orientación al cliente, capacidad de interrelacionar con personas, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, habilidad analítica, etc.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere analizar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solo se requieren aquellas características que permitan realizar eficazmente su tarea dentro de la organización.

La organización debe definir las competencias y sus distintos niveles, que van a formar parte del proceso de análisis de puestos y para ello es imprescindible el compromiso y la participación de la dirección (Alles, 2008).



Una vez definidas las competencias y desarrollados los procesos de análisis y perfiles de puesto, la organización debe asegurarse de que el personal que desarrolla actividades que puedan afectar al desempeño y a la eficacia del sistema de gestión de la calidad sea competente a través de la educación, formación o capacitación y evaluación permanente.

Se puede pensar que, si una organización destina esfuerzos a capacitar y desarrollar a sus recursos humanos y de esta manera estos se vuelven más empleables, el mercado los requerirá, y la organización que ha invertido en su capacitación los perderá y solo habrá capacitado mejores empleados para otras organizaciones del mercado. Pero, por otra parte, si no se entrena y desarrolla al personal que integra una organización este no poseerá las capacidades que un contexto competitivo requiere.

Blake (1997), al referirse a la capacitación como una oportunidad para el desarrollo de las personas, plantea que educar es una actividad transformadora. Transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, facilitar actitudes, es habilitar a las personas a promover cambios, en sí mismo y en su entorno.

Para que las actividades de capacitación produzcan efectos transformadores deben cumplir con ciertos requisitos, motivo por el cual, los resultados de la capacitación merecen ser evaluados.

- *La capacitación es una transmisión de conocimientos y habilidades organizada, planificada y evaluable.*
- *El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos lo que implica: transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes y desarrollo de conceptos.*

Las organizaciones deben realizar, al menos una vez al año, evaluaciones de rendimiento con fines administrativos (elementos que sirven de base para la toma de decisión sobre las condiciones de trabajo de los empleados) y/o de perfeccionamiento de los empleados (el objetivo es la mejora del rendimiento de los empleados a través del refuerzo de sus técnicas de trabajo, como de su formación) (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 1998).



4.6.7 Comunicación institucional interna

La organización debe

- Definir la misión, la visión y los valores de la organización y aprobar su objeto social, así como garantizar que sean comunicados a todo el personal y que existan los medios necesarios para su difusión;
- Definir y asegurar un sistema de comunicación interno que dé a conocer los requisitos relativos a los productos y servicios que tengan incidencia en la calidad del servicio prestado;
- Comunicar a todos los integrantes de la organización el resultado de la prestación del servicio y el grado de satisfacción del cliente y realizar análisis periódicos con los trabajadores sobre los mismos y las estrategias a seguir;
- Establecer los medios para que el personal comunique sus comentarios y sugerencias acerca del servicio y de la organización en general.
- Promover acciones de comunicación interna para incentivar la participación y el compromiso de las personas.

NOTA 16: Proceso de Comunicación

*Comunicar es un vocablo que proviene del latín *communicare* que significa poner en común, compartir.*

El sistema de comunicaciones del ser humano es tan complejo, e intervienen tantos elementos físicos (sin tener en cuenta experiencias, sentimientos y pensamientos), que lo que generalmente obtenemos con nuestros semejantes son malos entendidos y diferencias y no acuerdos o acciones coordinadas.

La comunicación es, pues, una aptitud y una actitud. Si una persona tiene la actitud posiblemente encuentre las formas aptas de comunicarse. En cambio, si uno no la tiene, seguramente encontrará muchas dificultades para poder comunicarse (Maristany, 2007).

El proceso de comunicación tiene varios elementos:

- *El emisor*
- *El código de emisión y recepción del mensaje*
- *El mensaje*
- *El receptor*
- *El contexto*
- *La retroalimentación*



Al iniciar este proceso, el emisor (el cual es una persona con un patrón de experiencias, sentimientos y pensamientos, que son colocados en el mensaje al momento de su emisión) debe “trabajar” para que el receptor reciba el contenido de información que él desea transmitir, ponerse en lugar de quien va a recibir el mensaje y utilizar para su transmisión el mismo código o lenguaje que utiliza el receptor a los efectos de que el mismo pueda “decodificar el mensaje recibido.

Para que el mensaje emitido llegue a destino, el emisor debe tener en cuenta que hay ruidos existentes que interfieren en la trayectoria del mismo y que perjudican su recepción efectiva.

Por lo general el emisor, tiene en mente un 100% de información que es la que desea transmitir, sin embargo, por ruidos propios (apuros, falta de actitud, errores en el código utilizado, mensajes emitidos en momentos no apropiados, etc.) transmite un 80% del mensaje.

En el canal de transmisión existen ruidos propios (ambientales, maquinas en funcionamiento, aparatos de audio, radios, teléfonos celulares, etc.) que interfieren en el mismo y que tanto el emisor y el receptor, si tienen actitud de comunicarse, deben tratar de eliminar a los efectos de que el mensaje llegue lo más limpio y claro posible a destino (llega aproximadamente el 50 % del mensaje).

El receptor (es también una persona con un patrón de experiencias ,sentimientos y pensamientos que son comparados con la información recibida) al recibir la información, actúa en función de lo que el percibe (un 40% del total de información emitido) y lo hace propio o no según ,las experiencias , valores y circunstancias de su pasado y su presente traduciéndolo en un comportamiento que puede coincidir o no con el objetivo del mensaje enviando este, un nuevo mensaje (retroalimentación) que recibe el emisor, elemento que le permite percibir si el receptor recibió y entendió el mensaje haciéndolo propio o no.

Nota 17: Compromiso de las personas

Las personas, en todos los niveles, son el recurso más importante de la organización y su desarrollo permite que sus conocimientos, habilidades y actitudes sean usados en beneficio de esta.

El interés y el nivel de involucramiento por parte de sus integrantes en el desarrollo de las actividades del trabajo en equipo producen una necesidad en ellos de cumplir con las necesidades y expectativas del equipo y mejorar su grado de satisfacción personal.

Las tareas realizadas con interés permiten obtener mejores resultados.



El desinterés y la falta de involucramiento producen, en general, actividades que no cumplen con el nivel de calidad requerido.

Los principales beneficios de este principio son:

- **El nivel de motivación obtenido involucra a todo el personal de la organización:**
La motivación y la integración permite aumentar la sinergia del equipo. El conjunto de capacidades de cada individuo potencia la capacidad para resolver problemas y conseguir resultados.
- **La innovación y la creatividad mejoran los objetivos de la organización:**
Cuando los miembros de la organización se comprometen y toman la iniciativa en el desarrollo de sus tareas, se generan y se transmiten nuevas ideas motivadas por el interés y obtenidas mediante el análisis de datos y la experiencia.
- **Las personas se vuelven responsables de sus propios logros:** *Los miembros de la organización actúan por sí mismos. Sienten la obligación de cumplir con las necesidades y expectativas de la tarea que le corresponde en un proceso. Ejercen el liderazgo en ella y ponen todo de sí para obtener el resultado deseado.*
- **Los integrantes de la organización sienten el deseo de participar y contribuir al proceso de mejora continua:** *Los miembros de la organización deben sentir la necesidad de participar y contribuir a la mejora de la calidad y la organización debe brindar las condiciones adecuadas para que aquellos puedan participar sin condicionamientos.*

De esta manera la mejora continua se consigue por el propio dinamismo de la organización (Gehisy, 2010).

4.7 Realización del servicio

4.7.1 Procesos principales

4.7.1.1 Comunicación de los servicios

4.7.1.1.1 Información al cliente

La dirección debe definir un procedimiento que asegure la veracidad, vigencia y difusión de toda la información dirigida al cliente sobre su cadena de comercialización y el servicio que el establecimiento proporciona;



La organización debe proveer información al cliente en forma clara y visible sobre:

- Condiciones, políticas y disposiciones para el uso de los servicios e instalaciones en el idioma castellano y en un idioma extranjero, según las características del establecimiento;
- El o los idiomas en los que la organización está capacitada para ofrecer el servicio;
- Los servicios, horarios de prestación y formas de contratación si correspondiera, en cada una de las habitaciones y en los idiomas definidos por la organización;
- Los servicios opcionales, no brindados por el establecimiento;
- Prácticas ambientales adoptadas por la organización;
- Un sistema de señalización interna relativa a los servicios, a los recintos de uso común y áreas en la que se encuentra prohibido fumar. En caso de contar con salas o espacios para reuniones debe indicar la capacidad máxima de los mismos.

Nota 18: Cliente Externo y Cliente Interno

Pero ¿Qué es un cliente a los ojos de una organización?

Según la Real Academia Española

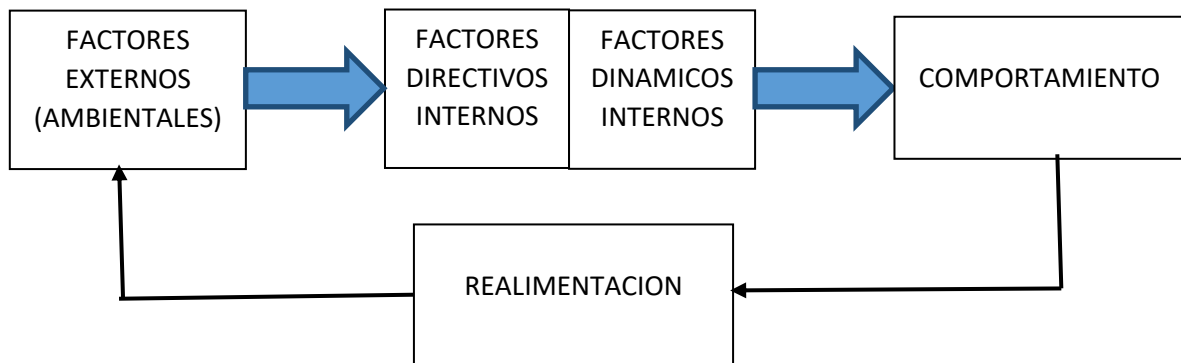
- a) Cliente es la persona que compra en un negocio, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.*
- b) Persona que está bajo la protección o tutela de otra.*

Pero por sobre todas las cosas el cliente es una persona con una necesidad insatisfecha que lo lleva a realizar el acto de la compra.

Hay una enorme variedad de fuerzas externas que actúan sobre el individuo, mientras que ciertos componentes dinámicos y directivos de su personalidad regulan las respuestas y reacciones personales ante la acción de esta fuerza externa.



Figura 6: Factores que influyen en el individuo



Fuente: Elaboración propia

Una necesidad humana es un estado de carencia percibida, incluidas las necesidades físicas, básicas de alimentación, vestido, calor y seguridad, así como las necesidades sociales de pertenencia, afecto diversión y descanso. Hay necesidades valorativas de prestigio, reconocimiento y fama y necesidades de conocimiento y autoexpresión. Estas necesidades son parte de la condición humana (Kotler, Bowen, Makens, Ruffin, & Reina, 2003).

Al momento de hablar de satisfacer las necesidades del cliente, la organización debe tener en cuenta que el mismo no siempre expresa en forma oral todas las necesidades que necesita satisfacer: Hay necesidades que el cliente considera que están implícitas con el producto/servicio adquirido y otras que son en la mayoría de los casos expresados verbalmente.

“Por ejemplo, un cliente va a pedir en una cafetería un café con leche, lo que, en general, nunca va a expresar es que lo quiere caliente” a menos que la temperatura del mismo sea una de las necesidades explícitas.

Actualmente en la implementación de un sistema de gestión de la calidad no solo hay que tener en cuenta estas necesidades, sino que además hay que agregar las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio en sí y todo lo que rodea al mismo, por ejemplo, la atención que le ofrece el recurso humano con el cual interactúa.

Siguiendo el ejemplo anterior, el cliente puede solicitar un café con leche, puede o no decir que le agrada caliente pero seguro no va a solicitar en ese estado, pero si lo que va a esperar es un precio acorde al producto o servicio recibido, una buena atención por parte del vendedor, amabilidad, etc.



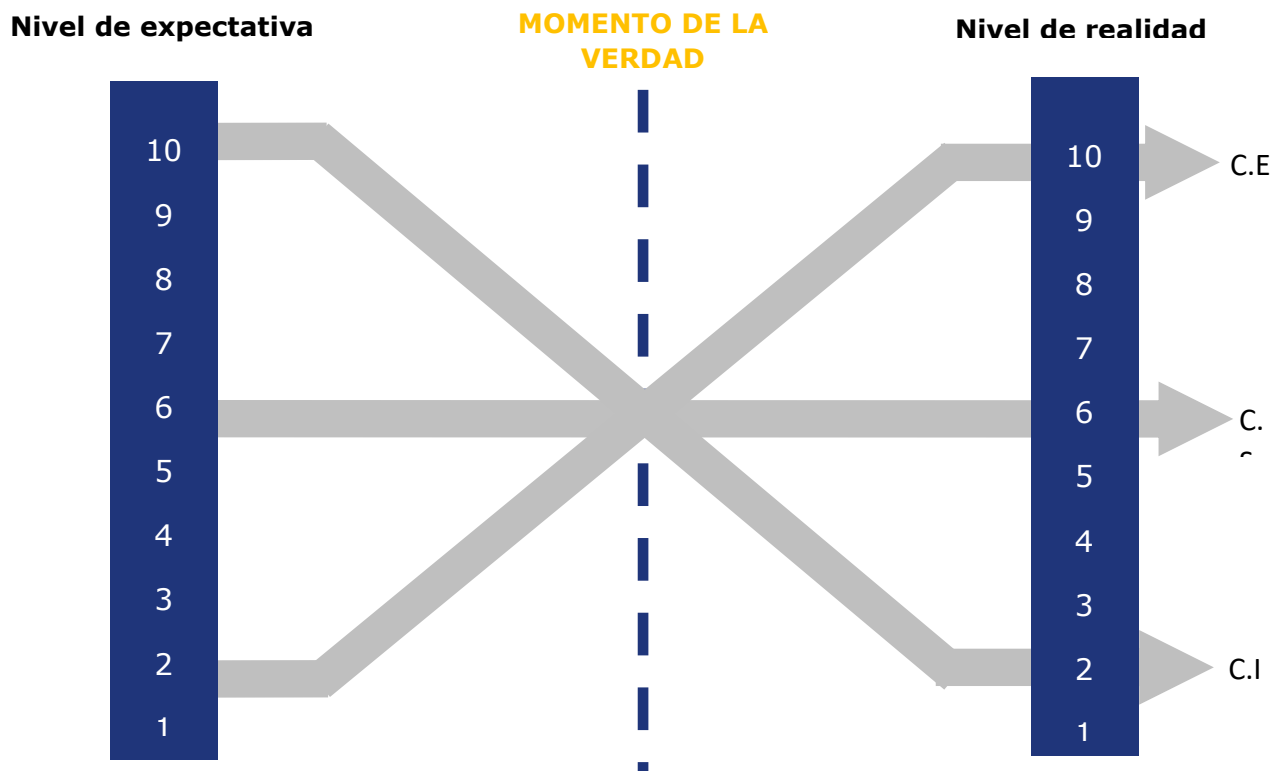
El consumidor selecciona su compra según su percepción del valor que le ofrece el producto/servicio, entendiéndose como valor a la diferencia entre los beneficios que obtiene por poseer y/o utilizar un producto y los costos de obtener el mismo.

En el servicio el momento de verdad es toda situación en la cual el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y forma una impresión de la calidad de su servicio.

Desde el momento que el cliente experimenta la necesidad de adquirir un servicio e inicia los contactos con la organización, aparece el momento de verdad y durante todo el proceso aparecerán tantos momentos de verdad como situaciones de interrelación entre el cliente y algún aspecto de la organización existan.

Son todos momentos en los cuales el cliente va percibiendo la calidad con la que se presta el servicio. La satisfacción del cliente depende de la medida en que el producto/servicio aporta valor en relación con las expectativas del comprador. Si el aporte de valor es escaso y las expectativas del comprador eran altas, el cliente se encontrará insatisfecho. Si el aporte de valor alcanza las expectativas, el comprador estará satisfecho y si el aporte de valor supera a las expectativas el comprador estará entusiasmado (Kotler, Bowen, Makens, Ruffin, & Reina, 2003). Las organizaciones eficientes intentan entusiasmar a los clientes.

Figura 7: Nivel de expectativa vs nivel de realidad

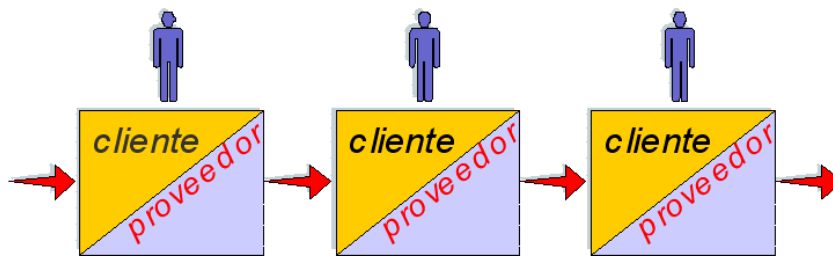


Fuente: (Kotler, Bowen, Makens, Ruffin, & Reina, 2003)



Cuando la norma ISO 9001:2015 utiliza el término “Cliente” se refiere a los términos cliente externo (concepto vertido con anterioridad) y al termino cliente interno (al cual también hay que satisfacer en sus necesidades y expectativas), entendiéndose este término como aquella persona integrante de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.

Figura 8: Cadena Proveedor -Cliente Interno



Fuente: Aiteco

Es muy importante, como herramienta para la mejora continua, realizar mediciones para poder visualizar si el cliente ya sea externo o interno se encuentra satisfecho con la prestación realizada.

La satisfacción que puede experimentar cada persona es totalmente subjetiva y lo que para algunos es muy importante para otros tiene escaso valor.

En los establecimientos hoteleros es costumbre dejar en la habitación o darle al cliente cuando se va una encuesta -cuestionario, que sirve para medir su satisfacción y que debe ser cumplimentada de manera voluntaria por este.

El contenido de las encuestas actuales en algunos casos comienza a estar desactualizado, hoy no se le puede preguntar a un cliente si las habitaciones estaban limpias o si fue bien atendido.

El establecimiento tiene la obligación de ofrecer productos y servicios en las condiciones que los clientes requieren. No se debe poner en duda la limpieza de una habitación y mucho menos calificarla con grados o niveles.

Una falla puede admitirse, pero no se debe cuestionar aquello que la organización tiene la obligación de ofrecer.

El concepto de lo básico (limpieza, amabilidad, confortabilidad y comodidad, atención, etc.) forma parte del producto o servicio que se ofrece y cuando se le pregunta al cliente sobre estos temas es que la organización duda de si misma.



Se lo convierte al cliente en un supervisor de la organización, cuando es responsabilidad de la organización disponer de sistemas o métodos a través de los cuales se evalúen la calidad del producto o servicio prestado.

En el caso del cliente interno, se suele utilizar métodos en los cuales los empleados puedan hacer conocer cuando reciben un trabajo con el nivel de calidad inferior al requerido o buzones de sugerencias.

4.7.1.1.2 Comercialización

La dirección debe establecer las tarifas para la prestación de los servicios de alojamiento y otros servicios complementarios. Dichas tarifas pueden establecer diferentes niveles de precios y prestación de servicios.

El proceso de comercialización debe estar basado en documentos comerciales formalizados.

Estos soportes deben ser los siguientes:

- Tarifas por servicios, modalidades y calendarios;
- Documentación de reservas
- Documento de confirmación de reservas y recepción de depósitos a cuentas.

La organización, durante la contratación de los servicios debe tener en cuenta la capacidad del establecimiento. Las situaciones de lista de espera deben ser siempre comunicadas al cliente directo o al intermediario para su consideración.

La dirección debe, en el caso de que el establecimiento preste servicios adicionales al alojamiento, exhibir una lista de los mismos, con sus respectivas tarifas.

4.7.1.1.3 Comunicación de precios y formas de pago

La dirección debe exhibir en un lugar visible, los precios de los diferentes servicios y artículos a la venta.

La dirección debe asegurar que se informa a los clientes en forma clara y visible los diferentes medios de pago.

4.7.1.2 Reservas

La dirección debe:

- Disponer de un método para gestionar las reservas, en base a políticas previamente definidas y comunicadas por la organización a los clientes;
- Mantener el método de reservas, de modo tal que permita en todo momento conocer la situación de ocupación prevista del establecimiento;
- Garantizar la reserva confirmada según las condiciones pactadas;



- Documentar las reservas, indicando: identificación del cliente huésped, cantidad, tipo y características de habitaciones, cantidad de personas, datos del contacto, tarifa aplicable, formas de pago, y cuando la organización lo requiera identificar a quien toma la reserva en nombre del establecimiento;
- Documentar la reserva en el mismo momento en que se recibe la solicitud;
- Responder a las solicitudes en los plazos establecidos por la organización de acuerdo con las condiciones de la reserva y las políticas definidas por la organización;
- Comunicar al cliente cualquier cambio que se produzca en la reserva, posterior a su confirmación;
- Comunicar a quienes designe la organización, las previsiones de ocupación para estar atentos a la disponibilidad.

4.7.1.3 Ingreso de huéspedes

La dirección debe disponer de un método para gestionar el ingreso de los huéspedes, en base a políticas previamente definidas y comunicadas por la organización a los clientes, que asegure:

- Realizar el registro de ingreso de los huéspedes en los tiempos comunicados internamente por la organización;
- Facilitar los trámites en caso de ingreso de grupos;
- Posibilitar el traslado de equipaje;
- Facilitar la orientación precisa para el acceso del huésped a la habitación. Cuando sea posible, acompañar al huésped a la habitación. En este caso, la persona encargada de esta tarea debe abrir la puerta, comprobar el estado de la habitación y el baño, ofrecer al cliente la información básica sobre el manejo de equipos y principales horarios de los servicios;
- Informar al cliente de cualquier circunstancia no habitual en el establecimiento como obras, limitaciones de horarios o servicios;
- Alternativas para clientes que llegan antes de la hora de ingreso o para los casos en que las habitaciones no estén disponibles a la llegada del huésped;
- Información acerca del límite de crédito al huésped, así como las acciones a realizar en caso de que dichos límites sean superados por el cliente.



4.7.1.4 Atención al huésped durante la estadía

La dirección debe asegurar que:

- Las solicitudes del huésped durante su estadía se resuelvan en los tiempos estipulados por la organización;
- Dispone de información sobre sitios de interés, actividades sociales, culturales, entretenimientos y servicios;
- Se cuenta con personal que este a disposición del huésped para atender y resolver sus quejas y solicitudes, o derivarlo hacia quien corresponda;
- Dispone de un servicio para la recepción y entrega de mensajes dirigidos a los huéspedes, debidamente documentado;
- Se confirme con el cliente la fecha y hora de salida previstas.

4.7.1.5 Atención telefónica

La organización debe:

- Disponer de servicio telefónico para uso del cliente, cuando el servicio se preste en la localidad donde se encuentre emplazado.
- Informar al cliente de las tarifas y modo operativo del teléfono a su llegada al establecimiento, en caso de disponer de servicio directo al exterior o mediante central en las habitaciones.
- Contar con un instructivo para el personal de atención telefónica, que establezca normas de cortesía y métodos de derivación telefónica.
- Disponer de personal que se comunique en un idioma extranjero, en el caso de que el establecimiento lo requiera.

4.7.1.6 Egreso de huéspedes

La organización debe:

- Disponer de un método para el egreso de los huéspedes, en base a políticas previamente definidas y comunicadas por la organización a los clientes;
- Disponer de un método eficaz para la custodia del equipaje, en caso de prestar dicho servicio.

4.7.1.7 Desayuno

La organización debe disponer de un método para gestionar el servicio de desayuno, en base a políticas previamente definidas y comunicadas a los clientes, que asegure:

- Se respete la modalidad de la oferta informada al cliente;



- Se respeten los horarios de inicio y fin del servicio, previendo alternativas para flexibilizar los mismos para satisfacción del cliente;
- Acciones de limpieza de los espacios de servicio ante cualquier incidente;
- El montaje del salón para desayunos acorde a lo establecido por la organización;
- La prestación del servicio, previendo para ello un volumen de menaje, mantelería y elementos de soporte según la capacidad del establecimiento;
- Reponer los productos, garantizándole servicio durante el horario establecido.

4.7.1.8 Servicio de habitaciones

La organización debe disponer de un método para gestionar el servicio de habitaciones, en base a políticas previamente definidas y comunicadas a los clientes, que asegure:

- Disponer de una carta (en el idioma del cliente) que contenga la variedad de productos que se ofrecen, sus precios, el horario del servicio y el método para realizar los pedidos;
- Que el plazo máximo de atención de los pedidos sea comunicado al cliente;
- Que las habitaciones cuenten con el mobiliario necesario para poder consumir los productos del servicio, o se provea del equipamiento para tal fin;
- Las condiciones de temperatura e higiene del servicio.

4.7.2 Procesos de Apoyo

4.7.2.1 Mantenimiento correctivo y preventivo

La organización debe disponer de un método documentado para gestionar el mantenimiento de las instalaciones y equipamiento, que asegure:

- Una comunicación eficaz del personal para informar cualquier novedad detectada que permita la toma de acciones correctivas;
- El registro de averías o circunstancias de falta de conservación que se produzcan, con la fecha prevista para su reparación o corrección;
- La revisión periódica de todos los equipos e instalaciones para su correcto funcionamiento;

4.7.2.2 Limpieza

La organización debe disponer de un método documentado para gestionar la limpieza de las instalaciones y equipamiento, que asegure:



- La definición, implementación y control de un plan de limpieza;
- La definición, implementación y control de planes de desinfección y control de plagas;
- La planificación de la asignación de tareas y responsabilidades del equipo de trabajo, con la información de las entradas y salidas del día, previendo el personal para la eficaz prestación del servicio;
- La identificación de los productos de limpieza;
- El uso de productos de limpieza respetuosos con el ambiente.

4.7.2.2.1 Limpieza y alistamiento de habitaciones

La organización debe disponer de un método para gestionar la limpieza y mantenimiento de las habitaciones, que asegure:

- La limpieza y el alistamiento de las habitaciones vacías, antes del horario establecido de ingreso de huéspedes, y de las habitaciones ocupadas. Esta última con una frecuencia diaria, a excepción de solicitud expresa del huésped;
- Comunicar el horario de la limpieza de las habitaciones ocupadas;
- La organización debe definir, documentar y comunicar al personal responsable de las tareas, los criterios para su realización, comprendiendo los requisitos de limpieza:
 - ✓ Diaria de habitaciones ocupadas;
 - ✓ Habitaciones de salida;
 - ✓ Profunda en habitaciones libres.
- La organización debe, en caso de proveer artículos de bienvenida, de alimentos y bebidas en la habitación, revisar el stock y reposición de dichos artículos. En el caso de los artículos de consumo de alimentos, debe controlar su caducidad.

4.7.2.2.2 Recursos y materiales de trabajo

La organización debe:

- Establecer espacios independientes e identificados, de uso exclusivo para el almacenamiento de productos, equipos de limpieza y desinfección;
- Definir y documentar los productos de limpieza, materiales, blancos y equipos asignados;



- Poner a disposición del personal de limpieza los elementos necesarios para su tarea;
- Revisar el estado de los blancos para identificar roturas, manchas o cualquier otro defecto que requiera su cambio;
- Sustituir los blancos de cama y baño en uso con frecuencia definida;
- Establecer y comunicar al cliente la opción de la reutilización de blancos en relación con acciones ambientales propuestas por el establecimiento;
- Asegurar la cantidad de blancos de cama y baño suficientes para prestar un servicio eficaz.

4.7.3 Compras

La organización debe disponer de un método documentado para compras de insumos del hotel, que asegure:

- La identificación de los proveedores de insumos críticos para la prestación;
- La información actualizada de proveedores;
- La definición y control de stock para los diferentes tipos de productos siendo este un registro;
- Que la recepción de materiales y productos se realiza considerando áreas independientes, horarios de ingreso u otros medios para no causar molestias a los clientes.

Recomendación: se recomienda la realización de evaluaciones periódicas de desempeño a los proveedores.

4.8 Mejora

4.8.1 Medición

La dirección debe:

- Definir, medir y realizar el seguimiento de los indicadores de los procesos de la prestación de los servicios;
- Medir y realizar el seguimiento de las características del producto o servicio para verificar que se cumplen los requisitos del mismo;
- Definir e implementar un sistema de medición documentado de la satisfacción del cliente;



- Medir el nivel de cumplimiento de los objetivos de calidad, ambientales y de seguridad definidos.

Los resultados de estas mediciones son registros y deben considerarse en la revisión por la dirección.

4.8.2 Auditorías Internas

La organización debe:

- Definir un procedimiento para la realización de las auditorías internas.
- Realizar auditorías internas periódicas para determinar si el sistema de gestión es conforme a los requisitos del sistema de gestión integrado, se implementa y mantiene eficazmente.
- Formar y seleccionar a los auditores para asegurarse de la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.
- Realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada.
- Los informes de dichas auditorías se considerarán evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados del mismo.

4.8.3 Quejas y sugerencias

La dirección debe:

- Implementar un sistema para el tratamiento y respuestas de quejas o reclamos de los clientes que establezca los medios y soportes que faciliten al cliente su presentación;
- Implementar un sistema para el tratamiento de las sugerencias.

4.9 Mejora continua

La dirección debe establecer un sistema para identificar, analizar y definir acciones que aseguren la mejora continua. Este sistema debe tener en cuenta, las fuentes de información siguientes:

- Quejas, reclamos y sugerencias de los clientes;
- Aviso de reparaciones;
- No conformidades internas detectadas;
- Indicadores que haya establecido la organización;



- Resultados de mediciones de la satisfacción del cliente;
- Resultados de auditorías externas e internas.

4.9.1 Acciones Correctivas

La dirección debe establecer acciones correctivas ante no conformidades y desvíos relacionados con requisitos y analizar sus causas, documentando:

- El desvío o no conformidad,
- El responsable de establecer las acciones correctivas;
- El responsable de implementar las acciones correctivas;
- El resultado de la implementación de las mismas.

Nota 19 Resolución de Problemas

La técnica para la resolución de problemas es la técnica que demuestra que en una organización se trabaja en equipo y se está comprometido con la mejora continua. De hecho, es muy importante en la mejora de los procesos. Su importancia radica no solo en encontrar la solución de un problema, sino que además se transforma en un elemento motivador para el personal.

El nivel de participación y la responsabilidad de su propio trabajo, por parte del empleado, es mucho mayor cuando participa de la toma de decisiones. Por otro lado, esta técnica permite una mayor comunicación entre los distintos departamentos mejorando el ambiente laboral.

La implementación de esta técnica requiere un profundo conocimiento de las herramientas de la gestión de la calidad.

Los 10 pasos para la resolución de problemas son:

Tabla 7: 10 pasos para la resolución de problemas

N°	Etapa	Significado	Herramientas
1	Identificación de problemas	El grupo identifica los principales problemas existentes en la organización.	<i>Brainstorming Diagrama de flujo Estratificación</i>
2	Selección de problema clave	Se elige el problema más crítico o que presente mayor interés por parte de la organización.	<i>Diagrama de Pareto Matriz de prioridades</i>
3	Análisis del problema clave	Se debe formular el problema con propiedad. Se identifican las posibles causas.	<i>Diagrama Causa-Efecto Histograma Diagrama porque-porque</i>



4	Determinar la información necesaria	<i>Se define qué información se requiere para definir, cuantificar y llegar al centro del problema.</i>	
5	Recoger datos sobre el problema	<i>Se define cuanta información se necesita, cuando recogerla y como registrarla.</i>	<i>Recopilación de datos Grafico lineal</i>
6	Interpretar los datos recogidos	<i>Se generan espacios para pensar sobre un máximo de posibilidades, aunque algunas parezcan inviables a primera vista.</i>	<i>Gráfico de control Histograma Estratificación</i>
7	Enumeraciones de las posibles soluciones	<i>A partir de todas las causas posibles y de su clasificación, se seleccionan las causas más importantes que son el origen del problema.</i>	<i>Brainstorming Diagrama Causa-Efecto</i>
8	Selección y planificación de las posibles soluciones	<i>Presentación de la solución a la dirección, quien va a decidir y asignar los recursos necesarios para su implementación.</i>	<i>Presentación a la dirección</i>
9	Implementación de la solución elegida	<i>Se programa la puesta en marcha de la solución.</i>	
10	Evaluación de la implementación	<i>Se realiza un control de los resultados obtenidos, los cuales, se comparan con la situación de partida.</i>	<i>Gráfico de control Grafico Lineal Diagrama de Pareto</i>

Fuente: (Alonso & Blanco, 1990)

4.10 Gestión Ambiental

La dirección debe:

- Definir, implementar y documentar un programa de buenas prácticas ambientales;
- Designar a una persona responsable de la gestión ambiental del establecimiento para su seguimiento y control, que además comunique las políticas y objetivos al personal y a los huéspedes;
- Prever las acciones encaminadas a la disminución del impacto ambiental, en los siguientes aspectos:
 - ✓ Energía



- ✓ Agua
 - ✓ Gestión de residuos
 - ✓ Control de plagas y barreras protectoras para insectos
 - ✓ Sensibilización y capacitación dirigida al personal;
 - ✓ Sensibilización e información a los huéspedes;
 - ✓ Sensibilización de proveedores.
- Revisar periódicamente el nivel de cumplimiento de dichas acciones, estableciendo medidas correctivas para aquellas que no alcanzan los niveles satisfactorios y registrar sus resultados;
 - Promover la participación del personal en las propuestas dirigidas a la disminución del impacto ambiental;
 - Establecer el carácter de opcional de las propuestas de prácticas ambientales que repercuten en los servicios ofrecidos al huésped.

Recomendación: El responsable de la gestión ambiental puede ser la misma dirección.

Recomendación: Se recomienda definir, documentar e implementar un programa de responsabilidad social de la organización y hacia la comunidad.

4.11 Gestión de la seguridad

La dirección debe:

- Conocer y aplicar las normas legales vigentes necesarias en materia de seguridad, higiene y contingencias;
- Contar con un plan de evacuación y emergencias debidamente implantado, documentado y comunicado al personal y a los huéspedes;
- Identificar y analizar las situaciones de riesgo para la seguridad y tomar medidas de prevención y protección aplicables a cada caso para la realización de un plan de contingencia;
- Contar con un listado actualizado de contactos para la atención de casos de emergencias;
- Registrar los objetos olvidados por los huéspedes en las habitaciones, para su posterior devolución en caso de reclamo.

Recomendación: definir las incumbencias del profesional a cargo de los aspectos legales, ambientales y de seguridad.



CAPITULO 5:

Discusión y conclusiones finales



5.1 Conclusiones del trabajo de investigación

El trabajo de investigación y desarrollo realizado durante esta tesis, permitió cumplir satisfactoriamente con el objetivo principal de la tesis y también lograr la mayoría de los de lo esperado en los objetivos particulares y/o específicos planteados

5.1.1 Objetivo General

Si recordamos el objetivo general:

“Diseñar una guía que constituya una herramienta estratégica de mejora continua y sustentabilidad, que contemple y permita un desarrollo integrado del capital humano de una organización, para implementar un sistema de gestión de calidad en empresas del sector turístico”.

El presente trabajo permitió diseñar la guía propuesta, que se presentó en el capítulo anterior constituyendo uno de los productos principales de esta tesis.

La guía que se propone fue realizada contemplando no solo los resultados de las encuestas realizadas en los hoteles, para poder atender a las necesidades allí detectadas, También fue basada en las debilidades y en las fortalezas que surgieron como resultados del análisis y comparación de las diferentes normativas de calidad existentes al momento de haber realizado el estudio.

Constituye así una herramienta de gran valor para guiar a quien necesite y/o desee implementar un sistema de gestión integrado en un hotel u otra empresa afín, del sector turístico, Pues como ya se mencionó en capítulos anteriores, se hace “casi imprescindible”, muy necesario y enriquecedor, la aplicación de esta forma de gestionar, para todas aquellas organizaciones que busquen permanecer, mejorar y ser sustentables en su actividad en el tiempo.

A través de la herramienta propuesta, se pretende que el capital humano de una organización reciba una formación enfocada al cliente como concepto y que el mismo este preparado para desarrollar su actividad y resolver situaciones con la motivación y el compromiso que la organización necesita de forma tal que este, realmente, se transforme en el recurso más importante de la prestación del servicio y que su formación se convierta en un elemento de distinción. Por lo que se puede considerar a esta guía como una importante herramienta para delinear y definir políticas de capacitación en las organizaciones.

La dirección encontrará en ella, una herramienta que le permitirá clarificar conceptos e iniciar el camino de los sistemas de gestión integrados como estrategia de mejora,



competitividad y sustentabilidad, sin la necesidad, en una primera instancia de recurrir a especialistas en la materia y que en muchos de los casos son el principal motivo para no desarrollar acciones referidas a esta.

Respecto a los objetivos específicos se los ha podido cumplir en su mayoría.

5.1.2. Objetivos específicos

1. Estudiar y realizar un análisis comparativo de distintas normativas que hay en la actualidad, del sector turísticos, de recursos humanos y de rubros relacionados.

En el Capítulo 2 de este trabajo se pudo desarrollar este objetivo específico y sacar las conclusiones que son parte de este trabajo de investigación.

Este análisis constituye sin duda otro de los productos entregables principales de esta tesis.

2. Analizar la evolución del capital humano en organizaciones que hayan implementado sistemas de gestión de Calidad (por ejemplo, Córdoba Calidad Turística) y en aquellas que no lo hayan implementado.

Al realizar las encuestas a organizaciones que habían realizado algún programa de calidad y otras que no, se pudo visualizar las diferencias existentes entre el capital humano pertenecientes a ellas y que se expresan en las conclusiones finales de este trabajo.

3. Analizar las fortalezas y debilidades en la provincia de Córdoba referente al tema capital humano para la industria turística a los efectos de generar acciones que permitan aumentar la mano de obra especializada en el sector turístico.

Se pudo acceder a encuestas e indicadores tanto de la Agencia Córdoba Turismo de la Provincia de Córdoba y de la Secretaria de Turismo de la ciudad de Villa Carlos Paz con lo que se pudo corroborar las fortalezas y debilidades existentes. La implementación de la guía propuesta constituye una acción fundamental de capacitación y fomento cuyo objetivo es la obtención de una mano de obra más calificada.

4. Analizar las fortalezas y debilidades de la norma de calidad: ISO 9001:2008, Programa Córdoba Calidad Turística y las normas IRAM SECTUR en lo referente al capital humano y la viabilidad de adaptación a la realidad existente en el sector en la actualidad.

A través del análisis de las distintas normativas de Calidad se pudo verificar las fortalezas y debilidades de cada una de ellas en lo referente al capital humano y su desarrollo. Se complementa con las conclusiones del objetivo número 1.



5. Fomentar la transferencia e intercambio de esta herramienta en virtud del camino hacia la mejora continua.

A través de las encuestas desarrolladas se pudo establecer contacto con personal directivo de las distintas organizaciones encuestadas, las cuales en su mayoría recibieron con beneplácito la realización de este trabajo y solicitaron poder acceder al mismo una vez finalizado. Por lo que este proyecto quedara a disposición de los interesados para su posterior implementación. Se pudo establecer contacto con personal operativo de las organizaciones y se pudo observar un mayor compromiso del mismo con sus actividades, con la organización a la que pertenece y con el cliente. Asimismo se tomo contacto con las entidades gubernamentales que son parte de la industria del turismo como la secretaria de turismo de la municipalidad de Villa Calos Paz, la agencia Cordoba Turismo y la Secretaria de Turismo de la Nacion, así como el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) para la discusión de diferentes aspectos del trabajo desarrollado.

Esta guía será puesta a disposición de organismos de normalización voluntarios, para que quede disponible públicamente a las empresas que quieran utilizarlas, y para que quizás pueda internalizarse y emitirse como cuerpo normativo o como base para generar una.

También podrá ser presentada a la Agencia Córdoba Turismo u otra secretaria de turismo, nacional o porque no de otra región.

En la guía se ofrecen notas de ayuda para la implementación y el conocimiento de la importancia de abordar cada uno de los ítems propuestos como requisitos.

También se puede presentar como conclusión el siguiente análisis:

En la actualidad se ha vuelto importante enfocar la calidad como una herramienta para incrementar la propia competitividad, no se puede negar que el concepto CALIDAD es atrayente y necesario, para cualquier organización cuando intenta demostrar que quiere organizarse y ser competitiva. En muchas organizaciones turísticas, la calidad ha sido el resultado de procesos de acierto y error, quienes con algo de previsión han conseguido fidelizar a clientes que las siguen eligiendo “a pesar de” y han sobrevivido a los vaivenes económicos en nuestro país.

Hemos visto la imperiosa necesidad de la implementación de un sistema para gestionar la calidad en las organizaciones turísticas, sin embargo, al recurrir a los estándares internacionales encontramos estructuras inflexibles para su implementación, lo cual es percibido por las organizaciones como una imposición y no como una necesidad. A esto se le



debe agregar la necesidad de contratar a un “especialista técnico” debido a que las gerencias de los establecimientos turísticos demuestran un gran desconocimiento en su implementación. En la guía de Interpretación de la norma ISO 9001:2000 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2000) para los servicios turísticos (Norma IRAM 301400), si bien mantiene la inflexibilidad, empiezan a aparecer ejemplos referidos a la industria en cuestión.

Sin embargo, referente a los recursos humanos sigue manteniendo la principal dificultad para su interpretación ya que basa la adquisición de las competencias principalmente en la formación y en la experiencia.

De todas maneras, es de destacar la inclusión del término competencias ya que anteriormente hablaba solo de habilidades.

En las Normas IRAM SECTUR 42200 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2008) se observa la importancia de incluir en la industria del turismo no solo la gestión de la calidad, sino que además introduce la gestión de la seguridad ocupacional y la gestión del medio ambiente introduciendo una nueva manera de gestionar denominada Sistema de Gestión Integrado como herramienta de competitividad y de sustentabilidad.

Sin embargo, para la implementación de esta norma, la sensación que se percibe en las organizaciones es que se sigue necesitando de la ayuda de la guía de interpretación IRAM 30400 por la facilidad de interpretación de sus requisitos.

En relación con la importancia dada a la formación por parte de las normas ISO 9001 en sus distintas versiones otra herramienta para su interpretación es la norma 10015:1999 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 1999) que es una guía de ayuda para el desarrollo, implementación, mantenimiento y mejoramiento de estrategias y sistemas para el entrenamiento

En esta norma llama la atención de manera positiva el cambio que introduce, ya que en lugar de formación utiliza una denominación más moderna “entrenamiento”, lo que introduce un concepto más íntegro y respetuoso respecto al recurso humano

La última norma analizada NC 3001:2007 (Oficina Nacional de Normalización, 2007) nos permite observar una herramienta muy completa y moderna en toda su extensión en relación con los recursos humanos. Como concepto principal ya no se define al personal de la organización como un recurso sino como un capital, “Capital Humano”, por otro lado no se refiere a éste solo con la necesidad de dotarlo de las habilidades necesarias para desarrollar calidad, sino que hace énfasis en la formación integral de estos, al definir un “Sistema de Gestión Integral del Capital Humano” incluyendo como necesarias en la implementación del sistema de



manera requisitoria conceptos tales como: competencias laborales, evaluación del desempeño, autocontrol, seguridad y salud en el trabajo, participación de la organización sindical en la definición del sistema de gestión, estudio del trabajo, estimulación moral y material del personal, etc.

Resumiendo, en industrias como la del turismo en nuestro país, dónde la concepción del término Calidad orientada al cliente y sustentable carece aún de bases sólidas de conocimientos por parte de las organizaciones que la deben implementar, es que se hace sumamente necesario desarrollar una guía aún más completa que permita mayor flexibilización en el cumplimiento de los requisitos, pero con distintos agregados de cada una de las normas restantes lo que daría como resultado una guía exigente pero fácil de interpretar para quienes la deban desarrollar y que en su implementación permita aplicar los conceptos actualizados en la gestión del capital Humano.

Al realizar el trabajo de campo, en el que se efectuaron encuestas a empleados y directivos de organizaciones de hotelería en la ciudad de Villa Carlos Paz de distintos niveles de categoría, se pudo visualizar algunos de los conceptos que formaron parte de la justificación de este trabajo como, por ejemplo bajo nivel de compromiso con la gestión de la calidad por parte de los empleados y directivos de las organizaciones, administración ejercida por sus dueños de manera empírica, no se dispone de organizaciones definidas, existe escasez de mano de obra calificada, dificultad de conseguir mano de obra calificada, bajo nivel de capacitación de los recursos humanos en administración gestión , servicios ,calidad ,etc.

Calidad

El concepto que se maneja de calidad principalmente es hacer las cosas bien, entendiéndose este concepto como hacer las cosas “como quiere el dueño”.

Se verifica una ausencia de trabajo para definir cuáles son las necesidades y expectativas del cliente a través de un método sistemático y de público conocimiento en las distintas organizaciones.

En general, las organizaciones detectan esta información a través de las relaciones interpersonales existentes entre los clientes y los directivos de las mismas.

El principal cliente de estas organizaciones es el mismo dueño, figura que define el servicio y la calidad del mismo (define los requisitos a cumplir en cada actividad) que se brinda en la organización, la cual en muchos de los casos está condicionada por factores externos a la organización o por limitaciones propias de la misma.



Se observa que el cliente juega un rol importante, o muy importante, sin embargo, los actores dejan entrever que las organizaciones, en muchos de los casos, no toman a este como el engranaje más importante de la cadena de prestación del servicio o del proceso de prestación del servicio.

En las organizaciones, se observa un claro proceso definido para llevar adelante la prestación del servicio, proceso completo que conoce solo la dirección del establecimiento. El conocimiento del empleado se limita solo a la actividad que el desarrolla como parte de ese proceso sin considerar a que partes del mismo involucra con su accionar, por lo que se verifica la ausencia de conocimiento sobre la figura de cliente interno y sus necesidades y expectativas

Como consecuencia del bajo nivel de involucramiento en el “proceso completo”, el empleado en general se limita a desarrollar su actividad. En los casos de mayor antigüedad y experiencia el empleado se permite proponer mejoras en las tareas a desarrollar, pero el concepto de mejora continua no es un concepto de aplicación permanente sino de ocasiones aisladas.

En el caso de sustentabilidad, se observan muy pocas acciones . En general no se conoce su significado y las organizaciones no desarrollan actividades sustentables a menos que estas le generen rentabilidad alguna.

Con respecto a las normativas de estandarización, se observa un conocimiento básico por parte de la dirección el cual le permite saber que existen, sin embargo, el mismo no alcanza para que estas puedan ser implementadas, lo que lo obliga a buscar ayuda externa, elemento que orienta su pensamiento a pensar que estas herramientas son un “gasto” para la organización y no una inversión.

Recursos Humanos

En relación con el personal de estas organizaciones se observa un bajo nivel de gestión. Se puede inferir por lo encuestado que esta etapa se encuentra en la etapa “administración de personal”, en la cual las principales acciones desarrolladas son selección de personal (de manera empírica), remuneraciones, control de asistencias, vacaciones, y ausencias.

No se observan en general definiciones sobre las funciones a desarrollar, perfiles de puestos, evaluaciones de desempeños y planes de capacitación que tengan como objetivo principal disponer empleados con los conocimientos, habilidades, actitudes y competencias que cada puesto requiere.



Gestión y planificación

En general la gestión de las organizaciones se desarrolla en base al alto nivel de conocimiento que tienen los directivos sobre las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones.

Sin embargo, se observa una conducción muy individualista ya que las estrategias, los objetivos y los indicadores que existen, se encuentran de manera empírica y solo los conocen y los gestionan los directivos. No existen documentos sobre estos elementos que se divulguen en las organizaciones para conocimiento de todo el personal de las mismas.

En muchos de los casos los establecimientos son conducidos por familias (como un emprendimiento familiar) en las cuales se observan distintos comportamientos, en relación con el compromiso con la organización, entre los distintos integrantes de la misma.

Para finalizar, es necesario implementar líneas de acción que permitan aumentar la calidad de los servicios entregados con un mayor compromiso de las organizaciones y sus integrantes en satisfacer las necesidades del cliente entendiendo al mismo como la principal figura de la cadena de valor del proceso de prestación del servicio y no solo teniendo como objetivo la rentabilidad de la organización.

Es importante resaltar que si bien a través del presente trabajo de investigación se desarrollaron con mucha profundidad las temáticas relacionadas a la gestión del capital humano y de la gestión de la calidad, la guía propuesta permitirá mejorar y/o aumentar la calidad del capital humano existente en los establecimientos hoteleros que decidan implementar una herramienta para la mejora de sus procesos, el aumento de productividad y de competitividad con la capacidad de ser sustentable a través de la gestión de la seguridad en la organización y el cuidado del medio ambiente como por ejemplo un sistema de gestión integrado de calidad, medio ambiente y seguridad.

Por todo lo anteriormente planteado, considero que la guía desarrollada constituye una herramienta muy valiosa que dejo a disposición de toda la comunidad.

5.1.3 Transferencias al medio realizadas

A partir del resultado obtenidos en esta tesis se desarrollaron las siguientes transferencias al medio:

- 1) Organización:** Departamento Ingeniería Industrial .Universidad Tecnológica Nacional-Facultad Regional Córdoba.



Evento: VIII Congreso Argentino de Ingeniería Industrial” COINI 2015 –UTN FRC

Tema: Análisis comparativo de normativas relacionadas a la gestión de la calidad y del capital humano teniendo en consideración su aplicación conjunta en el sector turismo

Fecha: 12 y 13 de Noviembre de 2015

Lugar: Universidad Tecnológica Nacional-Facultad Regional Córdoba

- 2) **Organización:** Universidad Nacional de Villa María,Secretaria de Integración Regional y RI de la Provincia de Córdoba y la Escuela de la Organización Latinoamericana de gobiernos intermedios

Evento: Jornada Desarrollo Sustentable y turismo.

Tema: “Sistemas de Gestión de Calidad en turismo en la Provincia de Córdoba como herramienta de sustentabilidad”

Fecha: 13 de Octubre de 2016

Lugar:Campus Universitario Universidad Nacional de Villa María,Provincia de Córdoba

- 3) **Organización:**Consejo Federal de Decanos de Ingeniería de la República Argentina (CONFEDI)

Evento: IV Congreso Argentino de Ingeniería (CADI)

Tema: Diagnóstico de las prácticas y políticas de Recursos humanos en la gestión de la calidad actuales, en el sector turístico de la Provincia de Córdoba.

Fecha: 19 al 21 de Septiembre de 2018

Lugar: Hotel Holliday Inn,Ciudad de Córdoba .Provincia de Córdoba

Así mismo el producto resultante de este trabajo de investigación será transferido a la Agencia Córdoba Turismo de la Provincia de Córdoba, a la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Villa Carlos Paz y a los 32 establecimientos hoteleros que participaron del mismo para su difusión e implementación.



Bibliografía

Agencia Córdoba Turismo. (s.f.). *Afluencia turística en la Provincia de Córdoba (Años 2006 – 2016)*. Recuperado el 04 de Enero de 2018, de <http://www.cordobaturismo.gov.ar/>

Agencia Córdoba Turismo. (2006). *Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba*.

Aiteco. (s.f.). *El cliente interno*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de Aiteco: <https://www.aiteco.com/el-cliente-interno/>

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por Competencia*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alonso, V., & Blanco, A. (1990). *Dirigir con calidad total*. ESIC.

Aquino, J., & otros. (1997). Capítulo I: Los trabajadores y las empresas. En J. Aquino, & otros, *Recursos Humanos*. (Segunda ed.). Argentina: Macchi.

ASQ.ORG - A global leader in Quality Improvement & Standards. (s.f.). *ASQ History*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de <https://asq.org/about-asq/history>

Balanza, I. M., & Cabo Nadal, M. (2000). *Comercialización de Productos y Servicios Turísticos*. Paraninfo Thomson learning.

Banco Mundial. (s.f.). *Indicadores*. Recuperado el 04 de Enero de 2018, de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador>

Beltrami, M. Introducción a la normalización y a la calidad en turismo. En A. Romero, *Normalización y gestión de la calidad turística: un enfoque integral* (págs. 4-25). Buenos Aires, Argentina.

Berenson, M., Levine, D., & Krehbiel, T. (2006). *Estadística para administración* (Sexta edición ed.). México: Pearson Education Latinoamérica.

Bernal, J. J. (s.f.). *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua*. Recuperado el 13 de Julio de 2017, de Grupo PDCA Home: <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

Blake, O. J. (1997). *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.

Camejo, J. (10 de Noviembre de 2012). *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial*. Recuperado el 29 de Julio de 2016, de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial>

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure* (1 ed.). Massachusetts, Estados Unidos.

Chiavenatto, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª edición ed.). (Ltda, Ed.) México DF, México.: Elsevier.



Desarrollo sustentable. (s.f.). *¿Qué es el desarrollo sustentable?* Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de <http://www.desarrollosustentable.co/2013/04/que-es-el-desarrollo-sustentable.html>

Diario digital de negocios en turismo. (27 de noviembre de 2007). *Córdoba Calidad Turístico, nombrado sistema de gestión de la calidad*. Obtenido de <http://www.hostnews.com.ar>

Eaterby-Smith, M., & Lyles, M. (2011). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Lancaster, Estados Unidos: Wiley.

Elliott, J., & Kathryn, C. (1994). *Human Capabilit*. Falls Church: Cason Hall & Co .Publishers Ltd .

Ernst & Young consultores. (1998). *Manual del director de Recursos*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.

Exceltur. (2006). *Libro blanco de los recursos humanos del turismo en españa*. Recuperado el 04 de Enero de 2018, de http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/01/LIBRO_BLANCO_RRHH.pdf

Fernández, A. P. (2013). *Sistemas integrados de gestión*. Universidad de Cádiz.

Figuerola, M. (1985). *Teoría económica del turismo*. Alianza.

Fitz-Enz, J. (1999). *Como medir la gestión de los Recursos Humanos*. Deusto.

Gallego, J. F. (2002). *Gestión de hoteles:Una nueva visión*. Paraninfo.

Garvin, D. (2003). *Learning in Action: A Guide to putting the learning organization to Work*. Harvard business School Press.

Gehisy. (03 de Febrero de 2010). *Principios de calidad: Participación del personal*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de Calidad y ADR: <https://aprendiendocalidadyadr.com/principios-de-calidad-participacion-del-personal/>

Gino, F., Garvin, D., & Edmoson, A. (Marzo de 2008). *¿Is yours a learning organization?* *Harvard Business.Review Revista anual*.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Prentice Hall.

Harrington, J. H. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la empresa*. Mc Graw Hill.

Hernandez Darias, I., & otros. (2010). *Experiencia de gestión del conocimiento para el sistema de gestión integrada de capital humano en empresas cubanas*. (U. Libre, Ed.) Recuperado el 23 de octubre de 2013, de Entramado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265419645002>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Cuarta edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Hoyle, D. (1994). *ISO 9000 Manual de sistemas de calidad*. S.A. EDICIONES PARANINFO.

Hoz, H. R. (1955). *ISO 9000 : principios prácticos para la normalización*. Buenos Aires, Argentina: Compañía Argentina de Marketing.



Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). *IRAM - SECTUR 42200 Hotelería. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2013, de <http://www.iram.com.ar>

Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2004). *Norma Argentina IRAM 30400. Guía para la interpretación de la norma ISO9001:2000 en los servicios turísticos*. Obtenido de <http://www.iram.com.ar>.

Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (1999). *Norma ISO 10015:1999. Administración de la Calidad – Guías y Lineamientos para el entrenamiento*. Obtenido de <http://www.iram.com.ar>

Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (1994). *Norma ISO 9001:1994. Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos*. Obtenido de <http://www.iram.com.ar>

Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2000). *Norma ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos*. Obtenido de <http://www.iram.com.ar>

Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2008). *Norma ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos*. Obtenido de <http://www.iram.com.ar>

Instituto argentino de normalización y certificación. (2015). *Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos*. Obtenido de <http://web.iram.org.ar>

Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2000). *Norma ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad —Directrices para la mejora del desempeño*. Obtenido de <http://www.iram.com.ar>

Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2013). *Normas Iram -Sectur*. Obtenido de <http://www.iram.com.ar>.

Instituto Argentino Normalización y Certificación. (18 de Diciembre de 1998). *IRAM 3800 - Sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional. Requisitos*. Obtenido de <http://web.iram.org.ar/>

Juran, J., & Gryna, F. M. (1993). *Manual de control de calidad* (Vol. 2). McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global* (12 ed.). México: McGraw-Hill.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Education.

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Ruffin, R., & Reina, D. (2003). *Marketing para turismo* (Tercera edición ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Lazzati, S. (1993). *Management: Funciones, Estilos y Desarrollo*. Buenos Aires: Macchi.

López, V., & D., N. (1999). *El capital Intelectual: valoración y medición*. Prentice Hall.

Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Segunda edición ed.). México: Pearson Educación.

Mathus Ruiz, R. (4 de Febrero de 2008). El turismo ya es la tercera fuente de divisas del país. *Diario La Nación* .



Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. *Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas*. La Habana, Cuba: ISPJAE.

Municipalidad de Córdoba. (s.f.). *Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba*. Recuperado el 04 de Enero de 2018, de <http://www2.cordoba.gov.ar/turismo/category/observatorio-turistico/>

Municipalidad de Villa Carlos Paz. (s.f.). *Observatorio Turístico Municipalidad de Villa Carlos Paz*. Recuperado el 04 de Enero de 2018, de <http://www.villacarlospez.gov.ar/turismo/observatorio.php>

Naciones Unidas. (1987). *Brundtland Commission: Our Common Future*.

Oficina Nacional de Normalización. (2007). *NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2013, de www.nc.cubaindustria.cu

Páez Allende, J. (2007). *Guía de orientación para inversores turísticos*. Córdoba, Argentina: Agencia Córdoba Turismo.

Piramide de Maslow. (s.f.). *Pirámide de Maslow*. Recuperado el 04 de Enero de 2018, de <https://www.piramidedemaslow.com/>

Poder Legislativo de la Nación Argentina. (7 de Enero de 2005). Ley Nacional de turismo N° 25997. Boletín Oficial de la Nación Argentina.

Provincia de Córdoba. (05 de Septiembre de 2000). Decreto 1359-00. Córdoba, Argentina.

Provincia de Córdoba. (16 de Diciembre de 1980). Ley 6483. Córdoba, Argentina.

Revista LÍDERES. (14 de Enero de 2013). *Menos turismo extranjero*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2013, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/turismo-extranjero.html>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. (Octava edición ed.). México: Pearson Education.

Rodríguez Díaz, R. (2000). *La empresa familiar :12 claves para el éxito*. Sofesa.

Rojo, A. (11 de Enero de 2017). *Nuevas normas en la gestión de los recursos humanos*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de SBQ Consultores: <https://www.s bqconsultores.es/nuevas-normas-la-gestion-los-recursos-humanos/>

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Granica.

Somoza Pérez, M. E. (Noviembre de 2012). *Guía de implementación de RSE basada en la norma ISO 26000*. Obtenido de Universidad del Salvador: <http://ri.ues.edu.sv/2760/1/Gu%C3%ADa%20de%20implementaci%C3%B3n%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial%20basada%20en%20la%20Norma%20ISO26000.pdf>

Tavella, M. A., & otros. (2009). Desarrollo de un Sello de Calidad para operadores turísticos de la Provincia de Córdoba. Experiencia y conclusiones de la primera etapa. *9° Congreso Interamericano de Computación Aplicada a la industria del proceso*.



Tavella, M., Miropolsky, A., & González, G. (2010). Turismo Sustentable. Fortalezas y Debilidades del Sector Hotelero de la Provincia de Córdoba. *Ciencia* , 5 (16), 131-146.

TELAM. (19 de Junio de 2016). *Crece el turismo en todo el mundo y Argentina está segunda en Sudamérica*. Recuperado el 04 de Enero de 2018, de <http://www.telam.com.ar/notas/201607/155853-turismo-crecio-argentina-sudamerica.html>

Valencia, M. F. (1998). El Recurso Humano: clave para el desarrollo turístico. *Conferencia Internacional de profesiones turísticas*. Madrid.

Valls, J.-F. (2004). *Gestión de empresas de Turismo y Ocio: El arte de provocar la satisfacción*. Gestión 2000.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California, Estados Unidos: Sage Publications.

Zeballos de Sisto, P. (2006). *Turismo Sustentable. ¿Es posible en argentina?* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Turísticas.



ANEXO I Encuesta a empleados

Organización:

Dirección:

Localidad:

Gestión de la Calidad		SI	NO	E	MB	B	R	M
1	¿Conoce el concepto del término calidad?							
2	¿Ud. considera que en la organización de la que Ud. es miembro se trabaja con calidad?							
3	¿Trabajar con calidad es responsabilidad de los empleados, de la dirección o de todos los miembros de la organización?							
4	¿Qué rol ocupa la persona que paga por el producto/servicio que Ud. desarrolla, en la actividad que Ud. realiza?							
5	¿Qué entiende por los términos cliente externo y cliente interno?							
6	¿El cliente (ya sea externo o interno) le hace conocer el nivel de calidad de su trabajo o del servicio prestado?							
7	¿Cuál es su actitud ante una sugerencia, una queja o un reclamo de un cliente?							
8	¿En su trabajo se le permite participar ante la aparición de un inconveniente o un problema?							
9	¿Qué entiende por mejora continua?							
10	¿Qué entiende por una actividad sustentable?							



Gestión de los Recursos Humanos		SI	NO	E	MB	B	R	M
11	¿Está definida su función en la organización?(Por medio de un documento)							
12	¿Ha sentido alguna vez que su tarea es improductiva? o ¿Se ha encontrado en alguna oportunidad haciendo exactamente lo mismo que otro compañero?Por ejemplo							
12	¿Se le ha enseñado a realizar su tarea? ¿Ha realizado cursos de capacitación?							
13	¿Cuánto tiempo hace que realiza el último oficio desarrollado o sea el que realiza actualmente?							
14	¿La tarea se desarrolla exactamente tal cual como cuando empezó o ha sufrido actualizaciones?							
15	¿Su tarea ha sido evaluada en alguna oportunidad por la organización?							
16	¿Está conforme con el ambiente de trabajo en la organización?							
17	¿Está conforme con sus compañeros?							
18	¿Está conforme con su jefe directo?							
19	¿Ud. esta efectivo en su trabajo o contratado?							
20	¿Trabaja los 12 meses del año en esta organización?							
21	En caso de trabajar por la temporada ¿En qué actividad se desempeña durante el resto del año?							



ANEXO II: Encuestas a directivos

Organización:

Dirección:

Localidad:

Organización		SI	NO	E	MB	B	R	M
1	¿Su organización tiene organigrama definido?							
2	¿Tiene definido objetivos organizacionales?							
3	¿Tiene definidas estrategias para su organización? ¿Por ejemplo cuales?							
4	¿Tiene definido indicadores que definan el estado permanente de la organización?							
5	¿Podría definir a su organización como una organización del tipo familiar?							
6	¿En caso de ser una organización familiar trabajan miembros de su familia en la misma?(Solo para empresas familiares)							
7	¿Estos miembros trabajan en lugares operativos o de gestión?(Solo para empresas familiares)							
Gestión de la Calidad		SI	NO	E	MB	B	R	M
8	¿Conoce el concepto del término calidad?							
9	¿Conoce o ha leído alguna información en relación a la calidad aplicada al turismo a nivel internacional?							
10	¿Conoce o ha leído alguna información en relación a la calidad aplicada al turismo a nivel nacional?							
11	¿Conoce o ha leído alguna información en relación a la calidad aplicada al turismo a nivel Provincial?							
12	¿Conoce alguna norma de calidad?							
13	¿Conoce que significa la definición ISO 9001:2008?							
14	¿Considera que es importante aplicar calidad en distintas organizaciones? ¿Por qué? ¿Cuáles serian los beneficios obtenidos?							



15	¿Considera que la gestión de la calidad es aplicable a su organización?							
16	En caso de ser aplicable un sistema de gestión de la calidad en su organización ¿Cuál sería su rol en el mismo?							
17	¿Qué entiende por el concepto de MEJORA CONTINUA							
18	¿Cómo define Ud. a una actividad sustentable?							

Orientación al Cliente

SI NO E MB B R M

19	¿Tiene bien definido que tipo de cliente es el destinatario final del servicio que Ud. brinda?							
20	¿Conoce cuáles son sus necesidades y expectativas?							
21	¿En qué nivel de calidad ubicaría Ud. el servicio que su organización brinda?							
22	¿Considera que su cliente ubica el servicio brindado en el mismo nivel que lo ha ubicado Ud.? ¿Cómo lo demostraría?							

Recursos Humanos

SI NO E MB B R M

23	¿Qué entiende Ud. por el concepto Recursos Humanos?							
24	¿Considera Ud. que es aplicable una gestión de Recursos Humanos en su organización?							



							
25	¿La gestión de Recursos Humanos que aporte le haría a su organización?							
26	¿Qué actividades de gestión de Recursos Humanos realiza actualmente en su organización?							
27	¿Conoce alguna norma sobre Gestión de Recursos Humanos?							
28	¿Conoce el término Capital Humano? ¿Qué le transmite ese concepto?							
29	¿Qué entiende por el concepto Gestión Integrada del Capital Humano?							
30	¿Cómo considera el nivel de rotación de los empleados en su organización?							
Datos Varios		C						
31	¿Qué cantidad de empleados fijos tiene la organización?							
32	¿Qué cantidad de empleados contrata en temporada alta?							
33	¿Qué cantidad de plazas tiene su organización?							
34	¿Su organización esta categorizada? ¿Qué categoría?							