



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y TURISMO

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y ECOTURISMO

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

CALIDAD Y PROCESOS DE CAMBIO EN EL HOTEL MONTREAL,

MAGDALENA, LIMA, 2022.

AUTOR: BACHILLER

ROSALES NOLE, STHEPANIE

Para obtener el Título Profesional en
Licenciado en Administración Hotelera y Turismo

LIMA, PERU

2022

CALIDAD Y PROCESOS DE CAMBIO EN EL HOTEL MONTREAL,
MAGDALENA, LIMA, 2022

ASESOR:

Ferrer Maizondo Saldaña

MIEMBROS DE JURADO:

Dedicatoria:

Dedico este trabajo de suficiencia profesional a mis progenitores que me apoyaron toda mi vida universitaria y al hotel que me permitió realizar el trabajo de investigación con los datos que me pudo brindar en mi tiempo de colaboradora

Agradecimiento:

Agradezco a la Universidad Peruana
Simón Bolívar y la Facultad de Ciencias
Empresariales por haber contribuido en mi
formación académica.

INDICE

	Paginas
Portada	I
Título	II
Asesor	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice	VI
Resumen	
VIII	
Abstrac	IX
Introducción	X
CAPITULO I EMPRESA: HOTEL MONTREAL	
1.1 Datos generales	12
1.2 Nombre o razón social	13
1.3 Ubicación de la empresa	14
1.4 Giro de empresa	14
1.5 Tamaño de la empresa	15
1.6 Breve reseña histórica	15
1.7 Organigrama de la empresa	17
1.8 Misión, visión, política y valores	18
1.9 Productos y clientes	19
CAPITULO II MARCO TEORICO	20
2.2.1 Calidad	20
2.2.2 Procesos de cambio	46
CAPITULO III PRESENTACIÓN, DESCRIPCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA RELEVANTE	
3.1 Ayudante de Cocina del Hotel Montreal	72

3.1.1	Área de A y B en el Hotel Montreal	72
	CONCLUSIONES	81
	RECOMENDACIONES	83
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	85

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene la intención de explicar o dar a conocer la calidad y el proceso de cambio en el Hotel Montreal, asimismo explicar por qué se debe dar un cambio en una organización, en qué momento y por quién para poder llegar a un objetivo común en la organización y evitar un estancamiento del cual puede dar como consecuencia menores prestaciones, escasez de crecimiento y por último la quiebra. La cultura organizacional de la empresa hotelera seleccionada es muy organizada a pesar de ser una mype y por ello es manejable estudiar sus áreas y funciones lo que hace que se funcione la empresa y tenga el éxito que tiene hasta ahora. Ser una empresa reconocida en el portal de turismo booking confirma que se ha mantenido a flote y con buenas referencias respecto a calidad ya que crean una fidelización con las recomendaciones en el portal. Se llega a la conclusión de que actualmente juega un rol muy importante en la empresa ya no tomándolo como algo que se realiza periódicamente, sino como algo constante y se recomienda implantarlo en toda empresa y que mejor que en un hotel donde se innova en servicio.

Palabras Clave: Calidad, Proceso, Cambio, hotel, crecimiento, prestaciones, profesional, periódicamente.

Abstract

This work of professional sufficiency is intended to explain or make known the quality and the process of change at the Montreal hotel, to explain why a change must be made in an organization, at what time and by whom to reach an objective common in the organization and avoid a stagnation which can result in lower benefits, shortage of growth and finally bankruptcy. It is concluded that it currently plays a very important role in the company, no longer taking it as something that is done periodically but as something constant and it is recommended to implement it in every company and that better than in a hotel where it is innovated in service. The organizational culture of the selected hotel company is very organized despite being a mype and therefore it is manageable to study its areas and functions what makes the company work and have the success it has so far. Being a recognized company in the tourism booking portal confirms that it has remained afloat and with good references regarding quality since they create a loyalty with the recommendations on the portal.

Keywords: Quality, Process, Change, hotel, growth, benefits, professional, periodically

Introducción

La calidad y el proceso de cambio se relacionan como una analogía de acto y consecuencia ya que para que exista una evolución en el programa de trabajo que tiene el hotel involucrado, debe asegurarse la buena calidad que se va a implementar.

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo conocer la calidad y el proceso de cambio en el Hotel Montreal para proponer un nuevo proceso innovador.

La calidad es un conjunto de propiedades inherentes a una cosa en específico, que permite darle una caracterización o valor respecto a su misma especie, ya sea de forma positiva o negativa.

El propósito es analizar el desempeño profesional de la suscrita detallando la definición de calidad en el Hotel Montreal, teniendo en cuenta los tipos de calidad y las características inherentes a ello.

La metodología utilizada es de tipo descriptivo. La descripción, consiste en brindar un discurso oral o escrito que permite expresar como es la situación o cosa que se desea explicar.

Como técnicas o instrumentos se utilizó la observación y la revisión bibliográfica. La observación consiste en la acción de observar o mirar con mucha atención ya sea a una persona o cosa para que pueda servir de tema de estudio y se aprenda de sus características

o comportamiento específico y la revisión bibliográfica es una forma de trabajo académico para poder elaborar un trabajo de investigación como este, una tesis o artículos científicos.

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, los detalles de la empresa, la ubicación de la empresa, el giro que tiene y sus principales clientes como internos. Se detalla el tamaño de la empresa y la historia de cómo llegó a consolidarse como un negocio rentable.

En el Capítulo II se desarrolla las bases teóricas que contienen las ideas más importantes por definiciones de ambas variables, su descripción y las dimensiones que tienen para servir de base en la investigación, en el Capítulo III se describe la experiencia profesional en el área de A y B, tomando en cuenta las funciones que he tenido en este tiempo que me han servido para poder concretar mejor mis conocimientos adquiridos con la carrera y poder adquirir experiencia para escalar con el tiempo a puestos superiores.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas del presente trabajo de suficiencia profesional.

CAPITULO I EMPRESA: HOTEL MONTREAL

1.1 Datos generales

El hotel Montreal es un hotel de dos estrellas superior que se encuentra ubicado en el centro del distrito de Magdalena del Mar de la ciudad de Lima.

El hotel funciona en un amplio y cómodo edificio moderno con 30 habitaciones; está acondicionado para brindar el mejor servicio de calidad e individualizado a los huéspedes con todas las instalaciones necesarias. De igual manera, ofrece una gran hospitalidad y un excepcional servicio para que el viaje que haga el turista sea inolvidable.

El Hotel Montreal según el portal de Booking es una opción buena para relajarse en Lima, se encuentra a 2.2 km lejos de Museo Nacional de Arqueología (Pueblo Libre) a 8 km del centro de Lima para poder recorrer los principales atractivos que tiene Lima.

Las habitaciones clásicas del hotel cuentan con una despensa, una plancha para pantalones, un reproductor de DVD, un teléfono IDD y un aseo separado. Las habitaciones tienen una

vista panorámica de la ciudad y ofrecen también los baños privados con una bañera, un secador de pelo y toallas de baño.

El hotel Montreal está solo a 750 metros del Fogón del Asador churrasquería donde normalmente recurren los huéspedes para cenar y por último, pero no menos importante se puede llegar al Hotel Montreal en 15 minutos en coche desde el aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Los huéspedes pueden hacer uso de recepción las 24 horas, servicio de limpieza y servicio de habitaciones en el hotel.



Fuente: Logotipo - Pagina web del Hotel Montreal

1.2 Nombre o razón social

- Razón Social: Montreal Hostal S.A.C.
- Tipo Empresa: Sociedad Anónima Cerrada
- Nombre Comercial: Montreal
- RUC: 20556710288
- Condición: Activo

1.3 Ubicación de la empresa

Dirección: Jirón Grau No. 725, Magdalena Del Mar, Lima, Perú

Teléfonos: 01 6074945 , 981588220

Página Web: <http://www.montrealhotelesperu.com/>

Ubicación geográfica



1.4 Giro de empresa

El Hotel Montreal se dedica a brindar el servicio de descanso con hospitalidad y modernas instalaciones donde el huésped pueda relajarse teniendo acceso a internet y servicio de alimentación.

1.5 Tamaño de la empresa

Hoteles pequeños (Mype)

1.6 Breve reseña histórica

El Hotel Montreal fue creado en 1995 empezando con 10 habitaciones y poco a poco se fue convirtiendo en un hotel que brinda las mejores experiencias, sobre todo a turistas extranjeros que les guste ir por la costa, ya que tiene un sitio muy céntrico en Magdalena.

Con el tiempo pudo sacar una cede en Miraflores especializado en Turismo externo, ya que da posibilidades a que el servicio sea bilingüe. Empezaron solo con 10 trabajadores a 3 turnos mientras que se hacía un nombre en el mercado, la ventaja es que está cerca al mar, es así que se convirtió en un hotel ideal para el turismo de sol y playa.

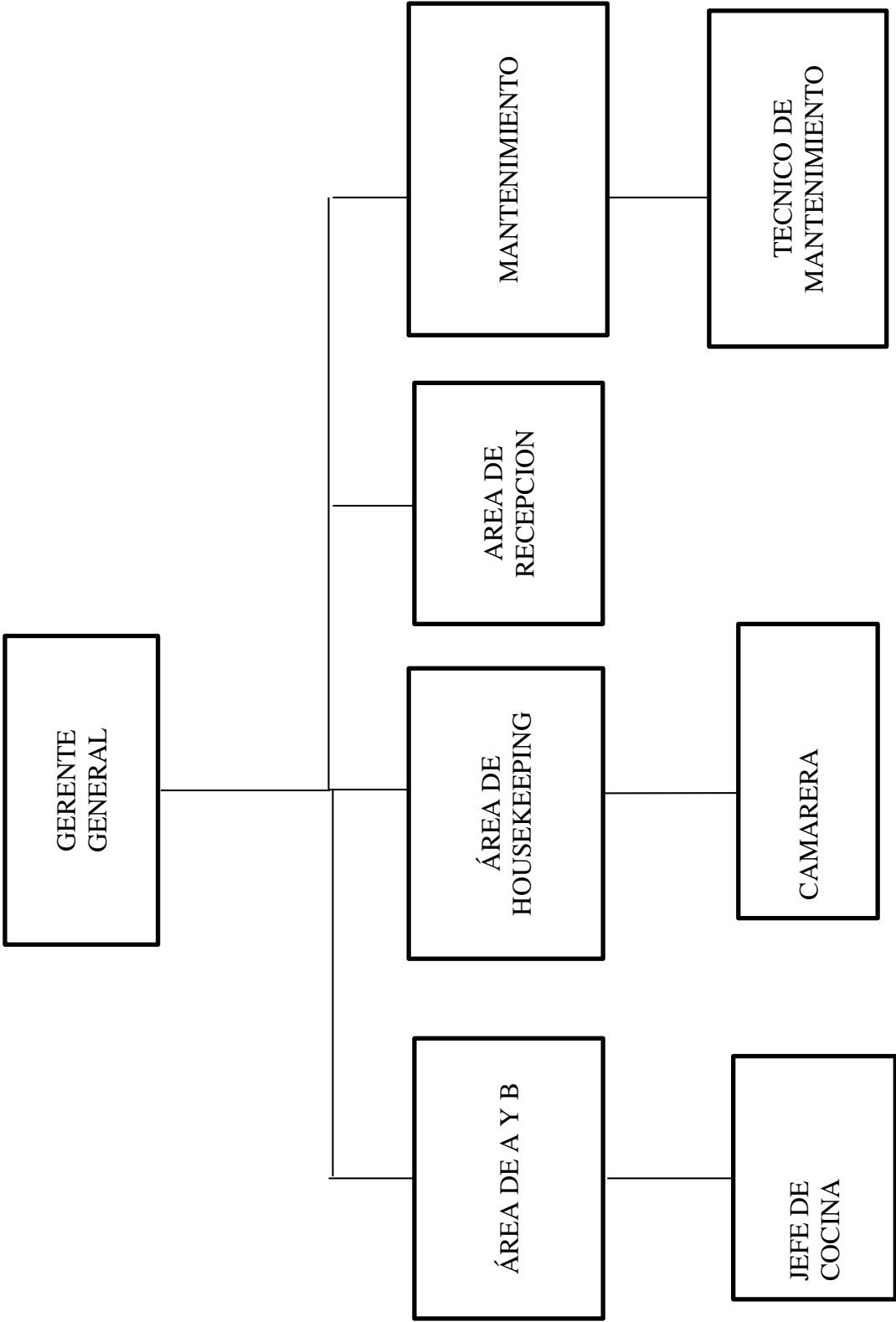
El estilo del Hotel Montreal se fue armando con el tiempo y se necesitó de la inspiración colonial para poder brindar un espacio decorado con arte folclórico de colores extravagantes

que puedan diferenciarlo de otros hoteles, muy aparte no dejó de lado las comodidades que puede brindar un hotel moderno porque empezó brindando lo básico para el descanso: una cama, baño con ducha, armario y mesita con 2 sillas para mayor comodidad hasta hoy donde ya tienen habitaciones con diferentes conceptos y entre los servicios que tienen ya se encuentra nueva infraestructura o servicios nuevos como el jacuzzi, ventiladores , servicios de despertador, teléfono, caja fuerte , secador de pelo, hidromasaje, etc.

El Hotel Montreal mencionado líneas arriba también tiene una sede en Miraflores, pero con la categoría de Hotel Boutique lo cual pudo desarrollarse por los servicios que ofrece, cuenta con

22 habitaciones, 2 plantas, parking gratuito, infusiones gratis, restaurant y cafetería. Este hotel en cambio se encuentra en el corazón de Miraflores cerca al parque Kennedy, Huaca Pucllana entre otros atractivos; todo lo mencionado por esta segunda sede se realizó poco después de la sede principal, tema de nuestra investigación.

1.7 Organigrama de la empresa



1.8 Misión, visión, política y valores

Misión:

“Excelencia y eficiencia hotelera para dar satisfacción a los clientes, empleados y accionistas sostenible en el tiempo”

Visión:

“Posicionarse como líderes del mercado hotelero vacacional y de negocios, mejorando la experiencia de nuestros clientes”

Valores:

- a) Humanismo: El servicio que logra la experiencia satisfactoria se basa en el capital humano. Horizontalidad y trabajo en equipo como pilares de gestión.
- b) Innovación: Detectar nuevas necesidades y encontrar oportunidades en un mercado dinámico y cambiante.
- c) Hospitalidad: Mejora permanente en la atención, de manera integral y con perfiles de liderazgo. Trabajamos en equipo y nos responsabilizamos de nuestros actos. Reaccionamos ante las urgencias, pero con disciplina basada en la proyección.

1.9 Servicios y clientes

Productos generales

- Wifi
- Parking gratuito
- Servicios 24 horas por adicionales
- Servicio de traslado

Productos corporativos

- Promociones por consumo: Facilidades que se generan por la inversión que realiza el cliente en el establecimiento para su bienestar en alojamiento o alimentación.
- Eventos: Por fechas especiales o temas laborales, se realizan cotizaciones para hacer uso del establecimiento.
- Convenios: Alianzas que se realizan con Tour operadoras o tarifas corporativas con distintas empresas a fin de salir beneficiadas ambas partes.

CLIENTES

- Familias
- Turistas
- Parejas
- Terceros

Capítulo II Marco teórico

2.1 Calidad

2.1.1 Definición de calidad

La calidad es definida por Cuatrecasas y González (2017) como el grupo de descripciones que tiene un producto o servicio, mencionando también la aptitud de logro que pueda tener referente a la satisfacción del usuario.

El término calidad según el ISSO (2009) hace referencia a un grupo de características establecidas y diferenciales que obedecen a ciertas condiciones esperadas para el cliente.

La palabra calidad es planteada por Palomino (2002) como algo implícito en un debate teórico, en el contexto son varias características que el cliente valora como utilitario e indispensable. En ese aspecto la gestión de calidad nos indica que es el valor que el cliente desea del producto o servicio.

La calidad para Silvio (2006). Refiere a un conjunto de características sobre un objeto, ya sea este tangible o intangible, que mantiene una serie de condiciones o patrones, obteniendo las mejores expectativas de un objeto.

En este caso citamos algo importante del autor Horovitz en su libro *La calidad del servicio; a la conquista del cliente* “La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave”. (Horovitz, 1995: 1)

La definición de calidad según los autores de la universidad de Tunas desde este enfoque global se asume como la satisfacción de las expectativas que logran el grupo de interés de la organización ya que son importantes las contribuciones. Mayo, J; Loredo, N & Reyes, S. (2015).

2.1.2 Desarrollo Histórico de la Gestión de Calidad

En la implantación de este sistema de calidad, la primera etapa se trata de encontrar la calidad mediante el chequeo, control y observación. El control de calidad está formado por un grupo de varias actividades y técnicas de naturaleza operativa que tienen como objetivo asegurar el buen estado del producto o servicio. Esta prueba se realiza cuando termina el proceso de producción y por ello no puede ser corregido ningún detalle durante el mismo o tratar de mejorarlo. Por lo tanto, cuando un producto no se encuentra en las óptimas condiciones, se debe vender a un monto menor o incluso destruirlo, debido a que tiene un prejuicio económico. La definición de garantía de calidad ha ido supliendo en el tiempo al control de calidad, recalando así la seguridad que tienen los productos directamente hacia el consumidor. Seguidamente, los conceptos de gestión de calidad y calidad total fueron reemplazando a garantía de calidad como lo menciona nuestro citado Bolton (2001).

Consecuentemente, los sistemas que se dieron indicaban que la calidad no solo se controlaba o analizaba sino se agregaba la calidad a cada fase de producción, siendo necesaria la certificación y gestión del mismo. La definición de control de calidad entendido como un medio que detecta la desviación de las especificaciones de un producto y busca la obtención de información para hacer un cambio en ellas si lo requiere y obtener una mejora continua. La garantía de calidad está definida como un grupo de actividades sistemáticas y planificadas que pueden asegurar la calidad del producto e inspirar la confianza de esperar los requisitos requeridos.

Al realizar la definición de los objetivos de producto, calidad y procesos para conseguir el resultado final, establecer los procedimientos de control y fabricación en todo paso y solo así se logrará la calidad requerida. Para acabar la última fase del desarrollo sería la calidad total (Total Quality Management), se define como la sistemática de gestión por la cual la organización logra llenar las expectativas de sus clientes, accionistas, colaboradores y la sociedad, utilizando todos los bienes que tiene: sistemas productivos, personas, tecnología, materiales, etc. Estos sistemas TQM destacan por la filosofía que ellos utilizan donde mencionan que, si mejoran su empresa de una manera constante, también satisficieran a sus colaboradores, clientes y sociedad misma en grupo.

2.1.3 Principios de calidad

Los autores Guerra, Meizoso, Rosalba (2015) proponen varios principios de calidad con la ayuda de ISO 9000 y resaltan que las organizaciones dependen de la inversión del cliente en su servicio así que por lo menos debe cubrir sus necesidades básicas, pasar sus expectativas

y satisfacer los requisitos. Por ello se resalta los siguientes principios de calidad para ser implementados:

a. Enfoque al cliente

En este principio es vital que pueda centrarse la atención en el cliente para poder cumplir con sus expectativas y necesidades ya que es claro que sin clientes no hay un negocio que administrar, por eso le brindamos tanta importancia.

Acciones:

- Tener una investigación y hacer el esfuerzo de comprender las necesidades de los clientes.
- Estar seguro que los objetivos del archivo tienen relación con las necesidades del público y las expectativas que tienen.
- Indicar las expectativas y necesidades de los clientes a todo el equipo.
- Tener una medición de la satisfacción de un consumidor y proceder de acuerdo a resultados.
- Realizar una relación sistemática con los usuarios y las personas involucradas para un correcto funcionamiento.

d) Liderazgo

Los líderes mantienen una unidad de objetivos y tener una guía para la orientación de la organización, están encargados de mantener un buen ambiente en el cual los colaboradores puedan llegar a influenciarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Acciones:

- Tener en cuenta las necesidades de las partes interesadas
- Proponer una visión clara de lo que se quiere lograr con la organización
- Proponer metas y objetivos atrevidos
- Establecer los valores de la empresa y mantener la ética profesional de la organización
- Mantener la confianza y evitar los temores
- Brindar a las personas los medios, el libre albedrío y la formación para actuar con responsabilidad y brindar explicaciones de los movimientos.
- Reconocer, fomentar e inspirar para valorar el aporte de cada persona

e) Participación

Las personas que ocupan su tiempo en laborar en la organización es el mejor activo que tiene la empresa y su compromiso es lo que vale en el tiempo.

Acciones:

- Tener como objetivo que las personas sepan que tan valiosa es su contribución
- Implantar un ambiente donde la gente pueda tomar los problemas de la empresa como suyos

- Tener indicadores para que los colaboradores midan su producción y el alcance de sus metas y así busquen la manera de aumentar sus capacidades
- Promover un intercambio de sabiduría y experiencias laborales así tener el debate abierto a opiniones de los problemas de la empresa

f) Enfoque basado en procesos

Los procesos donde intervienen los recursos y las actividades que realizan los colaboradores alcanzan un resultado más eficientemente

Acciones:

- Establecer de forma sistemática las tareas que se deban realizar para cubrir las expectativas y necesidades del cliente. Se identifican los procesos estableciendo los conceptos de eficacia y eficiencia, por último, implantando un flujo de trabajo
- Implantar los procedimientos para el manejo de los archivos concretando las responsabilidades e identificando los puntos específicos de control
- Medir la capacidad de las actividades indispensables para obtener resultados
- Saber identificar las interfaces de las funciones importantes dentro y entre las tareas.
- Enfocarse en los materiales, recursos y métodos que mejoraran las tareas claves
- Evaluar las amenazas, efectos e impactos de las actividades y otras partes interesadas

g) Enfoque de sistema para la gestión

Gestionar, entender e identificar procesos interrelacionados como un sistema, aporta a la eficiencia y eficacia de la empresa en el alcance de sus metas.

Acciones:

- Implantar un sistema para el logro de los objetivos trazados de manera más óptima
 - Entender la interrelación de los procesos en el sistema

 - Optimizar el entendimiento de las funciones y responsabilidades para alcanzar los objetivos y evitar obstáculos en las funciones cruzadas
 - Saber las capacidades de la organización y comprender las limitaciones que tiene la empresa antes de actuar sobre los activos
 - Conceptualizar las operaciones específicas dentro de un sistema
 - Mejorar continuamente el sistema con las evaluaciones constantes e indicadores
- h) Mejora continua

La mejora continua se hace de manera permanente y evaluar el desempeño global es un objetivo principal.

Acciones:

- Proponer un enfoque razonable para optimizar continuamente el desempeño.
- Realizar una capacitación a las personas para que sepan manejar mejor las herramientas y métodos para un mejor desempeño
- Convertir la mejora continua en un objetivo permanente para cada trabajador
- Proponer metas y mediciones para una mejora continua y asegurarlas

- Identificar los logros e involucrar a los trabajadores en ello

- i) Enfoque basado en hechos para la adopción de decisiones

Las decisiones en la organización tienen un sustento en estudios, análisis y de información.

Acciones:

- Tener la importancia en la información que se utiliza, que sea verídica y de fuentes confiables.
- La información debe tener acceso para las personas interesadas
- Tomar decisiones y acciones en base a los hechos estudiados tomando en cuenta la experiencia e intuición.
- Tener en observación los datos e información usando métodos confiables

- j) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

La Organización y los proveedores tienen una relación interdependiente y es mutuamente beneficioso para ambos

Acciones:

- Saber identificar los proveedores más importantes de los archivos y tener un filtro en la entrada
- Tener una relación con los proveedores y así poder conocerlos mejor para garantizar que cumplan con los requisitos mínimos.

- Implementar actividades en grupo para el desarrollo e integración de las partes interesadas, teniendo una comunicación clara y abierta, intercambiando información y planes futuros.

2.1.4 Importancia de calidad

Los autores del Método Juran Gryna, Chua y Defeo (2007:39) plantearon que “La importancia de la calidad reside en que las personas mantienen en mente los productos que tienen esta característica y por eso se ha convertido en algo fundamental para las diferentes instituciones”.

Como afirma Arango (2009) en su artículo, la importancia de la calidad es consecuencia de la inversión que se realiza en ella para ser una empresa rentable entonces resalta la relación de calidad y costo, ya que se puede decir que para obtener el grado de calidad deseado se tiene que hacer una inversión. El que regrese un cliente a tu empresa puede significar más dinero invertido que uno nuevo así que actualmente para tener una ventaja ante la competencia se debe evidenciar los gastos injustificables que se tiene y está afectando a la utilidad para poder ser invertido en la calidad necesaria.

Para Deming (1989) uno de los profesionales que puede dar cátedra en el tema de calidad, indica en su libro que desde la manera de ver de los operarios; la calidad significa el sentirse orgulloso de su trabajo y en ello radica su importancia, debido a que surge una cadena en

donde la calidad y la productividad es combatible después de haber sido tema de debate, por lo que los costos son reducidos al máximo, se es competente ante los contrincantes en el mercado y los trabajadores están más contentos con lo que hacen lo que genera aún más trabajo.

Hace hincapié en el tema de la inversión también y como nuestro mercado occidental es desalentada a seguir mejorando la calidad cuando verifica que le afecta en sus utilidades en un principio. En cambio, en el mercado oriental se mantuvo el objetivo principal de tener la mejor calidad hasta el producto final y por ello han podido mantenerse hasta hoy como una potencia indestructible en cuanto a calidad en sus productos a nivel global.

Tener esto en la mente de los ingenieros y administradores a cargo significa que si un producto llega en mal estado a las manos de los clientes será un despido inmediato así que con ello garantizan un buen funcionamiento de los procesos, de igual manera en la mano de obra surgirá descontento ya que se solicitara tal vez un mayor esfuerzo para la cantidad de trabajo que aumentará al comprar materiales de mayor calidad a menos proveedores pero al final será una ayuda para mejorar los beneficios de los mismos colaboradores a largo plazo

2.1.5 Identificación de la calidad

Para la identificación de la calidad se tiene en cuenta un conjunto de condiciones planteados por Gryna, Chua, y Defeo (2007):

a) Competencia. Anteriormente una mejor calidad significaba que tenía que ser más costoso. Actualmente, se puede conseguir buena calidad a un costo menor. Se sobreentiende que ahora los clientes conseguirán una buena calidad en el producto que escojan. En el sector de servicios, evitar la regulación como en las aerolíneas y las empresas privadas crearon una competencia en base a la calidad.

b) La organización basada en los clientes. Al verificar el éxito que tuvo la calidad como una herramienta para conseguir la fidelidad y plena satisfacción del cliente se indicó como algo indispensable en lugar de tomarlo como un acatamiento con los detalles solicitados. En Estados Unidos, el aumento del grupo de servicios (el cual da trabajo a más del 70% de todos los trabajadores) con trato directo con el cliente ha sido un despegue del enfoque en el sector.

c) Mayores niveles de expectativas de los clientes. Las mayores expectativas realizadas por la competencia tomando en cuenta el modelo de un producto que no tenga variabilidad en cuanto a la característica objetiva, cumpliendo aun con todas las especificaciones. Expectativas también se pueden lograr con un buen servicio antes y después de entregado el producto.

d) Mejora del desempeño. Ahora son interdependientes el costo, la rentabilidad, la calidad y los tiempos de ciclo. Muchas organizaciones prefieren hablar ahora de “mejora del desempeño” o de “excelencia en los negocios” más que de calidad.

e) Cambios en las formas de la organización. En su gran mayoría las organizaciones ya no tienen que ser independientes teniendo en las diferentes áreas funcionales unos especialistas en administración. Ahora se juntan con otras empresas, outsourcing de tareas concluidas,

dirección de procesos y distintas variedades de equipos permanentes y estacionales, y todo eso con menos especialistas de dirección.

f) Fuerza laboral cambiante. Estos cambios tienen en cuenta un superior nivel de educación para algunas partes de la fuerza laboral, una fuerza laboral multilingüe y downsizing (corte de personal).

g) Revolución de la información. Las palabras claves de operación ahora son la mano de obra, las materias primas, el equipo, el capital y la información. La “simplicidad” con la cual ahora se puede recolectar y propagar información hace que la planificación y control sea una realidad, algo que era impensable hace unas cuantas décadas.

h) Comercio electrónico. El internet ahora se usa para muchas cosas en una organización: solicitar productos, brindar información al cliente; tener información sobre el comportamiento del cliente para elegir un producto; crear un producto para cada cliente según sus necesidades; conectar proveedores y distribuidores. El comercio electrónico no solo une proveedores y comerciantes sino también clientes. El efecto en las tareas funcionales (mercadotecnia, compras, desarrollo de productos, operaciones y servicio al cliente) será preponderante. La conversión de los temas electrónicos sugiere garantizar la calidad de las transacciones al solicitar un producto o servicio.

i) Papel del “departamento de calidad”.

En las décadas pasadas, las organizaciones tenían un departamento de calidad que aseguraba la perfección del producto o los procesos que conllevaban a realizarlo. En la actualidad

mucho del personal del departamento de calidad ha sido transferido a los departamentos en línea para asegurarlo desde sus distintas áreas.

2.2.1.6 Características de calidad

Cuando se trata de mostrar las características de calidad referente a un producto o servicio, según el autor Alcalde (2009:8) se refiere a las siguientes:

a. Producto

- Apariencia: Es una cualidad de lo que se muestra acerca de una cosa o persona que puede responder a la realidad o no, pero es muy importante para un producto a ofertar
- Gusto: Es el sentido que permite apreciar las cosas sea positivo o negativo, particularmente por algo comestible.
- Belleza: Es una propiedad de una cosa o individuo que permite apreciar de una manera positiva las características inherentes como su forma, cualidades y apariencias.
- Estilo: Rasgos característicos de algo que permite individualidad
- Peso: Carga o fuerza que resulta de la acción de ejercer la gravedad
- Dimensiones: Tamaño o extensión del producto a ofertar que funciona para determinar el espacio que usará.
- Durabilidad: Hace referencia a las condiciones de duradero o durable en el tiempo que ayuda a resaltar la calidad del producto.
- Transportabilidad: Principio que hace referencia a la portabilidad de una cosa o en este caso el producto que puede llevarse de un lugar a otro.

b) Servicio

- Credibilidad: Es la definición usada para la toma de decisiones si confiar en un servicio ofertado.
- Puntualidad: Coordinación cronológica sacada de la planeación para cumplir con una actividad o en este caso el servicio brindado.
- Efectividad: Es el estado de equilibrio de la eficacia y la eficiencia al realizar una tarea
- Cortesía: Es un comportamiento de la humanidad que se ajusta a las buenas costumbres, solidaridad y respeto lo cual es conveniente para el servicio que se brindará.
- Honestidad: Cualidad de ser honesto, en general decir la verdad para no ocasionar molestias y quedar bien con el cliente
- Competencia: Ser hábiles o capaces en una labor para brindar un buen servicio
- Rapidez: Cualidad que tiene un individuo para desarrollar algo donde se tiene en cuenta el tiempo que invierte en ello

2.2.1.7 Tipos de calidad

La calidad como lo hace notar López (2005) es de dos tipos: interna y externa. La interna es comprendida como una organización que gestiona sus procesos, servicios y productos. La externa está vinculada con la percepción que usuario o cliente tiene en relación al servicio producto. Actualmente, la atención de las organizaciones está centrada en la calidad externa. En otro caso también lo han clasificado en 3 tipos: modelos de calidad fijos, a medida o mixtos.

En los modelos de calidad fija tienen un inventario de factores de calidad que se usa como fundamento para el análisis de la misma.

Este punto de vista indica que el modelo de calidad tiene los factores de calidad tolerables, se utilizara una subcategoría de esos factores para cada proyecto determinado. En concreto, la propuesta más habitual de un modelo de calidad fijo se entiende por una estructuración de las causas en una posición multinivel, con un grupo de causas de más alto nivel, unos criterios que descomponen dichas causas, y ocasionalmente métricas para la extensión de cada principio. Carvallo, Franch, Quer (2010)

2.2.1.8 La calidad en la actualidad

El autor menciona que iniciando este siglo XXI el termino calidad ya no es un elemento importante sino un requisito infaltable para ser una organización competente en el mercado. La calidad no asegura que tendrá éxito, pero si es indispensable para competir en el mercado como una buena opción para el cliente.

Ya no basta tener una buena calidad en el producto sino también contar con buenas prácticas en la prevención de riesgo y seguridad del colaborador además de asegurar la no contaminación del ambiente al realizar sus procesos para obtener su producto así evitar las demandas y juicios sociales que cada vez son más estrictos; los sistemas integrados de gestión son ahora los más usados ya que involucran los 3 tópicos mencionados. Miranda, Chamorro, Rubio (2007)

Los autores se refieren aquí que en la década de los 90 se fue forjando la tercera y última etapa del concepto de calidad, debido a la aparición de nuevos fenómenos socioeconómicos como la globalización, que visualiza de manera completamente diferente el concepto de empresa citando a Evans y Lindsay (2008).

En esta cuarta etapa, es la que actualmente conocemos y es entendida como optimización continua de la calidad en su totalidad. La rivalidad sigue en aumento y cada vez se vuelve más competitiva el mercado se está globalizando y la industria del occidente, y sobre todo la de Estados Unidos, empieza aminorar comodidad que había obtenido durante décadas disfrutando de una posición superior (autos, acero, semiconductores, ordenadores, etc.)

En esta nueva fase, el recurso humano realiza una función muy fundamental para iniciar un proceso secuencial de disminución de costos, se debe a que ha podido lograr realizar las tareas en grupo y solucionar problemas. La organización cerebros y realizar la generación de sus nuevos conocimientos, pero de una forma ordenada y planeada. Cuando las directivas llegan a un punto maduro, el trabajo en equipo cruza una curva de aprendizaje logrando una mejora continua, brindando a todo su personal medios para mejorar en su puesto laboral. Y dependiendo a los resultados obtenidos se determina qué porcentaje de sueldo corresponde a cada colaborador.

Al tener una competencia tan alta en un mercado globalizado tan alta en un mercado globalizado, la empresa tiene que lidiar con la complejidad de producir y vender productos de una calidad superior ya un costo inferior de la competencia. El esfuerzo de todo el personal y el trabajo óptimo del proceso son vistos en una disminución visual de los costos, junto con la disminución del resquicio con los clientes, también interpretada como ventas reflejada en las utilidades de la organización. Cubillos, Rozo (2009)

2.2.1.9 Calidad de servicio

El servicio es la acción, un esfuerzo por realizar las tareas encomendadas o una acción. Agrega que suelen confundir el producto con un bien y por ende el servicio queda muy a parte de ellos. Toda acción que haga una empresa da como resultado un producto que puede ser tomado con un bien o un servicio; entonces, se puede proponer que los servicios y bienes serán considerados como la materialización de distintas actividades. Grant et al (2005).

La calidad de servicio, de acuerdo a Vargas (2014) es entendida como el movimiento perpetuo para la pesquisa de la supremacía en las tareas e interrelaciones, que se dan en el proceso de edificación referente a la satisfacción de requerimientos e ilusión de quien trata de encontrar el buen servicio.

Por otro lado, Parasuman et al (1992) proponen que la calidad de servicio no se limita a ser una función de un liderazgo que fue inspirado por los jefes, es así también una ocupación de un inspirado liderazgo que recae en el nivel medio de la empresa. Esto demuestra que la calidad del liderazgo en el servicio que tienen los niveles medios influye directamente a los colaboradores que tienen los puestos inferiores de la empresa.

Normalmente los inconvenientes surgen cuando jefes del nivel intermedio no están bien equipados o capacitados para poder lograr un nivel de eficacia aceptable en su misma ocupación de ser un líder en servicio. Se ve esto porque normalmente son promovidos por sus carreras técnicas, logros en su experiencia o incluso alcance de metas en sus áreas anteriores, pero no se le dio importancia a su vocación de servicio o su talento para capacitar,

promover o realizar un modelo de servicio en base a la ética o capacidad para entrenar, comunicar o estructurar un modelo de la ética del servicio.

Usualmente en muchas empresas, dirigir está implantado como la necesidad de hacer que las cosas se realicen por medio con otros individuos para Parasuman et al (1992), supervisar la forma en que los gerentes dirigen es casi nulo en estas organizaciones, pero como se verifica en el libro de estos autores, está demostrado que los jefes de niveles altos y medios deben llevar su gestión de la mejor manera porque influye bastante en el servicio además de la relación que tienen con sus colaboradores ya que de eso depende que el servicio sea horrible o formidable. Zeithaml, Parasuraman, Berry (1992)

Los autores citados en este artículo Saleh y Ryan (1991) tratan de explicar la calidad de servicio en referencia a nuestro lugar de investigación un hotel. Ellos sostienen que el fundamento de que los elementos del servicio están segmentados en tres partes, como lo enseña la escuela norteamericana. Los autores sostienen que la calidad física, es decir, la técnica son los elementos observables de la instalación hotelera. La calidad interactiva es la que tiene una relación directa con la forma de brindar el servicio como el servido de mesa, el saludo, la atención al cliente, el check in, check out, etc. La representación del hotel se relacionaría con la tercera categoría de calidad de servicio y sería la consecuencia de los 2 primeros elementos calidad física y calidad interactiva, así como de las actividades comerciales y de comunicación que haya realizado las instalaciones hoteleras. Los autores mencionan que la dimensión interactiva es la dimensión protagonista, a pesar de que la calidad física es una condición imprescindible para la calidad de servicio, las respuestas de los colaboradores ante las presumibles fallas del servicio (interactiva) termina siendo muy importante para la calidad de servicio que siente el consumidor porque determinará si es

positiva o negativa. Con el objetivo de analizar el valor interactivo del servicio (funcional) los autores decidieron utilizar como guía los cinco valores de calidad de servicio del conocido modelo SERVQUAL con este construyeron un formulario que posee 33 ítems para analizar, este estudio tenía el propósito de evaluar el punto de vista de los directivos hoteleros sobre cuáles eran las necesidades fundamentales y esperadas de sus clientes. Por esta misma razón fue que el formulario fue utilizado de misma manera por los directivos hoteleros como para los clientes, como resultado de los mismos se obtuvo una sobrevaloración por parte de los directivos hacia el enfoque que los clientes mostraban. Sin embargo, sobre la prestación del servicio las ideas se vuelven homogéneas, lo cual significa que existe una coherencia con el propio servicio.

Por medio del análisis factorial, autores decidieron validar los cinco atributos de calidad de servicio que fueron propuestos por el modelo SERVQUAL. Obtuvieron resultados completamente diferentes con una diferencia totalmente notable respecto a la referencia tomada, es más un solo atributo (convivencia o sociabilidad) narraba el 62,82% de la alternación total, El sobrante de las tres características tomados en cuenta, tenían una existencia muy tenue pudiendo indicar este hecho un atributo bifactorial de la calidad de servicio. Santomà, Costa (2007)

2.2.1.10 Percepciones de la calidad

La percepción de calidad para el autor Maldonado (2018), esta entendida como la forma que tiene cada persona de diferenciar una cosa con otra así sea de su misma especie, y distintos elementos como el producto o servicio, la cultura, las expectativas y necesidades que tienen influencia claramente en este concepto.

Por otra parte, el autor Kimani et al. (2012), en relación al sentir del cliente y citando a Bitner y Hubbert (1994), plantean que es la impresión que recibe el consumidor de una manera superior o inferior respecto a la organización y los servicios que brindan; los factores que influyen esta impresión son las instalaciones del establecimiento, el precio del producto, el trato de los colaboradores y la calidad del servicio, etc.

En este caso tenemos un ejemplo de percepción de calidad en el sector salud por los autores Ramírez, Najera y Nigenda (1997) que indican un 90% de los enfermos que se atendieron en un lugar privado estuvieron conformes con su atención y tuvieron una percepción positiva los que se atendieron el SSA un 82 % y para los que se atendieron en instituciones públicas un 81% estuvo de acuerdo con la atención además de algunos que se atendieron en servicios de seguridad social 73.5%.

En este estudio la buena percepción de los clientes sugiere que entre algunos motivos esta la mejoría en la salud con un 11.9%, la preparación del personal 10.2%, el trato del personal para con ellos 23.2 %, etc.

En toda institución, el buen trato de un personal es el principal motivo de buena calidad en la percepción del cliente, entre otros esta la seguridad social con un 26%, SSA 27%, privados 18% y al último otras instituciones públicas con un 15%. Pero en el segundo motivo se destacó la preparación del personal con seguridad social e instituciones públicas con 10.4% y 12% respectivamente.

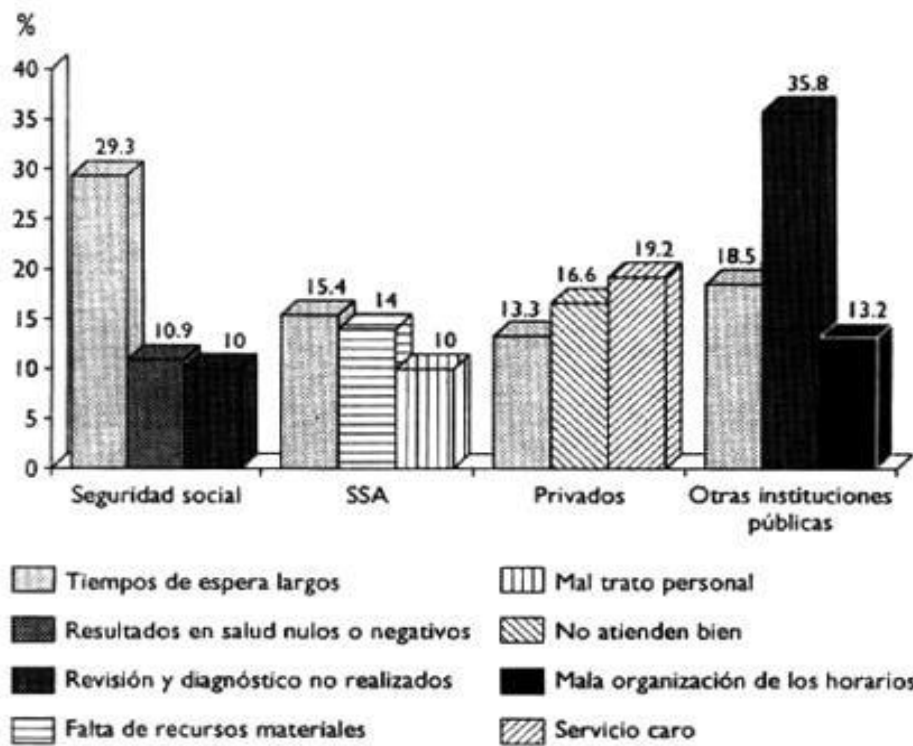
Según los usuarios de la seguridad social experimentaron resultados favorables para su salud (9%) convirtiéndose así el tercer motivo de buena calidad mencionado. Y en la SSA junto con los servicios privados fue la experiencia de preparación técnica que posee todo el

personal (7.6 y 2.7%); y cómo lo último, en el restante de instituciones públicas fueron en el accesible costo que posee la atención (10.2%).

Al interpretar la manera de ver la calidad qué es definición es buena dependiendo cómo esté asegurado la persona, lo que sí se encuentran asegurados tienen un porcentaje un poco más elevado a los que no se encuentran asegurados (83.8% vs 79.3%)

Los que no se encuentran asegurados que tomaron la decisión de asistir a servicios de seguridad social refieren 1.7 veces más que la experiencia en calidad fue aceptablemente buena en comparación a los que sí se encuentran asegurados obviamente teniendo en cuenta que todo ello depende de la institución utilizada en conjunto a las condiciones de aseguramiento. (82.6 y 46.6%, respectivamente).

Todo lo contrario, sucede en las instituciones restantes dado que la proporción más elevada usualmente resalta en el nivel de personas aseguradas. Aunque los cambios son muy pocos en ambos grupos. De igual manera, las motivaciones indicadas para el aseguramiento no poseen gran diferencia



Fuente: Revista Scielo Percepción de la calidad de los servicios de salud en México: perspectiva de los usuarios

2.2.1.11 Gestión de la calidad en hotel

Los autores Miranda, Chamorro, Rubio (2007), mencionan en su libro de gestión de calidad un caso práctico sobre la gestión realizada en el grupo NH Hoteles ya que cuenta con 240 hoteles y 34000 habitaciones en 16 países de Latinoamérica, Europa y África.

En este grupo de hoteles les es difícil mantener el control en todas sus sedes y por ello tienen un sistema bastante perfecto para mantener la calidad en cada uno de sus hoteles para la plena satisfacción de sus clientes.

En este hotel la gestión de calidad se lleva desde el más mínimo detalle, desde la decoración de la habitación, las estancias comunes y los vestidores de los colaboradores.

El hotel se esfuerza para que el tiempo en el hotel sea el más placentero para el huésped, por ello el hotel siempre tratar de estar innovando en nuevos métodos de servicios y actualmente apuestan por un estilo más moderno y el constante cambio hace que necesiten un mobiliaria independiente y móvil, el material mayormente es noble y los acabados son fáciles de limpiar para que exista un constante mantenimiento. Entre más mejoras que están utilizando actualmente en este mundo laboral cambiante son los muros con doble aislante acústico, techos de madera hidrófugos e ignífugos, suelos antideslizantes mayormente de cerámica y sistemas centralizados que realizan un mejor ahorro de energía.

En los hoteles de 4 estrellas el bloque de cristal translucido conecta la habitación con el baño para una mejor luminosidad, además de todo lo mencionado referente a la infraestructura los hoteles más modernos ahora tienen un servicio por interacción a través del televisor que permite acceder a las películas con pago adicional, mensajes, videojuegos o información por redes.

Cabe decir que todo ello se complementa con un servicio de wifi que permite a clientes conectarse sin cables en todo el hotel.

Con todas estas innovaciones en los hoteles, indica también que para una gestión de calidad están haciendo una máquina de "Check out Express" que optimiza el tiempo de servicio reduciéndolo para que el cierre de la habitación sea más rápido contando con la confianza que el pago sea con tarjeta de crédito o débito garantizando la confidencialidad. Claro que esto funcionaría con llaves electrónicas para que aparezca la información de la habitación así pueda generarse la factura.

Hay casos que una mejora de calidad para los hoteles los lleva a implementar su restaurante para que el cliente no tenga salir de las instalaciones del hotel para tener una buena comida y entre los conceptos más utilizados esta "Nhuba" y "Fast Good" lo que les permite enriquecer la oferta de servicios que tienen.

Con ello el objetivo más importante es que sea un referente en los hoteles convencionales y modernos, por otro lado, el autor resalta que NH hoteles ha sido utilizado de ejemplo porque está sacando otras novedades como:

- La creación de un fondo de 3000 obras originales para que puedan ser exhibidas en las zonas comunes del hotel, todas tendrán un arte contemporáneo que le dará un estilo moderno y dinámico
- El servicio de almohadas ya que hay clientes que las usan según sus gustos
- La decoración por este hotel ha llegado al punto que también tomaron en cuenta los uniformes de los colaboradores del hotel diseñado por un prestigioso diseñador español. Esta tendencia ha venido de España y se ha venido desarrollando para estar a la vanguardia.

- La creación de su marca propia " agua de la tierra" en los productos de baño desarrollan una confianza mayor en ellos

Para mencionar otra gestión de calidad en hotel también se menciona que el servicio diferenciado por sexos tiene un lugar muy importante. Para citar un ejemplo se menciona que las mujeres ahora tienen gran cabida en las reservaciones, por ello crearon el concepto de habitaciones Woman style que tiene accesorios destinados para la mujer como el kit de baño, cremas y desmaquillante.

Para los clientes que normalmente usan los servicios del hotel, se está desarrollando un plan de fidelización llamado "NH World", se trata de un programa que se basa en los grandes beneficios que ofrece el hotel a clientes que tengan la tarjeta como grandes descuentos o la posibilidad de hacer un check in o check out automático gracias a la información de la tarjeta.

Cabe decir que este ejemplo de NH Hotel resalta el valor humano que tienen para poder lograr sus objetivos y su servicio inigualable así que por ello también han desarrollado un proyecto "NH Idea" que permite que el empleado pueda ser premiado por las ideas que pueda aportar al hotel, motivándolo a ser mejor en el servicio e identificarse con el lugar donde trabaja.

Se tiene en cuenta un nuevo plan de acogida de NH Hoteles para explicar la cultura de la empresa a los nuevos colaboradores, este plan ha llevado a tener un sistema de integración diferenciador y la cual también llevo a crea una tarjeta para el colaborador aparte de un bono amigo NH Hotel, por último y no menos importante ya sean nuevos o antiguos empleados van a una capacitación global de todo lo que tienen que saber cómo liderazgo, calidad, etc.

Por último, han implementado un buzón de ideas que permite materializar las ideas seleccionadas para ponerlas en práctica y se ha demostrado que muchas de ellas les ha servido perfectamente. Miranda, Chamorro, Rubio (2007),

2.2.1.12 Indicadores de calidad en el hotel

Los autores Núñez y Velázquez (2011) sostienen que para realizar una evaluación de la calidad en el sector hotelero la calidad en los servicios tiene una medición puntual dependiendo el rubro, y en general el rubro hotelero, es habitual que existan problemas relacionados con la naturaleza, normalmente intangible, del resultado final.

Por ellos la calidad es medida a través de dos perspectivas diferentes: “la objetiva” donde sus estándares pueden ser medidos teniendo como base la disponibilidad de servicios y dotaciones de las infraestructuras hoteleras, y la “subjetiva” que evalúa la satisfacción del cliente y de expertos, así las primeras mediciones de calidad oficiales son básicamente categorías o estrellas junto con todos los estándares internacionales y de equiparación. Las comunidades hoteleras de unos siete estados dieron un paso más allá, en el 2009 realizaron, dentro de HOTREC, Hotelstars unión 3 que trabaja desde enero del 2010 que posee un sistema armonioso basado en la evaluación de 270 criterios cautelosos, donde para conseguir una aparición en la lista existe una doble pauta: cumplir unos requisitos indispensables, así como lograr una puntuación superior a lo pensada.

En el caso de la puntuación, si se logra superar el segundo nivel de lo solicitado para cada categoría se adquiere el distintivo de “superior”. Como ejemplo, para alcanzar la categoría

de 5 estrellas deben cumplir mínimo 120 criterios ya propuestos y tener una valoración mínima de 570 puntos en una escala de 860. Adicional a ello de ser el caso que se supere los 650 puntos se establecerá el distintivo de “superior”.

El segundo criterio es denominado “subjetivo”, se encargan de evaluar las opiniones y sugerencias que tengan los huéspedes para presentar dos enfoques. El primero se basa en las encuestas de clientes sobre las dotaciones y los servicios del hotel, tratando de investigar aspectos que tienen que ver con la calidad del servicio prestado que en una escala es imposible de detectar.

Según ambos autores se brindan este ejemplo en específico de un hotel. Núñez y Velázquez. (2011)

Un local puede contar con un sauna, pero no estar en utilidad, o tener un bar en la recepción, pero esta sin atender. En esa interpretación, estos productos podrían complementar a los adquiridos a partir de las técnicas para obtener los "objetivos". La segunda perspectiva, dentro de las técnicas "subjetivas" evalúa un rasgo totalmente diferente: la satisfacción de los clientes. Concepto éste que se precisa como la disparidad entre las expectativas del servicio y su impresión una vez se ha haya utilizado de éste por parte de los usuarios, siendo regular el accionar de alguna variante de la familia SERVQUAL propuesta realizada por Parasuraman y otros (1985) y optimizada para el sector turístico por Fick y Ritchie (1991) o Getty y Thompson (1994). Sin embargo, la explicación de algunos de los resultados lo relacionan más con la calidad intrínseca Tribe y Snaith (1998). Así, mencionando a López y Serrano (2004) se obtiene la contradicción de que son los hoteles de superior categoría oficial los que enseñan un mal resultado de calidad como distinción entre expectativas y

percepciones tras vivir la experiencia del hotel, pero el resultado está claramente supeditado por las expectativas que eran mejores en los hoteles de mayor categoría, por lo que no termina de ser una extensión comparable con los procedimientos "propósitos" basada en las dotaciones o prestaciones de los asentamientos hoteleros.

2.2.2 Procesos de cambio

2.2.2.1 Definición de procesos

Este concepto lo propone el autor como un grupo de acciones interrelacionadas que tiene como objetivo conseguir un insumo particular y actividades específicas que aportan un valor agregado para obtener un resultado. Mallar (2010)

En este caso el autor lo define al proceso como un grupo de acciones e interacciones que convierte entradas en salidas que establecen un valor agregado a los clientes, el objetivo común. El proceso es coordinado por individuos organizados según una cierta organización, tienen tecnología de soporte y manipulan información. Bravo (2001)

En este caso el autor identifica al proceso como un grupo de acciones relacionadas entre sí, que empieza desde la entrada de nuevos materiales o información solicitada, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor agregado. Maldonado (2018)

2.2.2.2 Tipos de procesos

Se indica según el autor que existen 3 tipos de procesos: De negocio, estratégicos y de apoyo.

Carrasco, B. (2001)

a) Procesos de negocio:

Los procesos de negocio se caracterizan por atender las necesidades de cumplir la misión de la organización y atender las necesidades del cliente. En las empresas pequeñas por lo regular se estima que se encuentran unos 3 de estos macro procesos; en las empresas grandes puede que lleguen a 8 macro procesos. Estas cantidades pueden variar en cuanto a la focalización de la empresa ya que si la empresa está muy focalizada se encontrará menos de estos procesos. Aquí el autor menciona unos ejemplos de empresas donde se aplica lo mencionado: En una empresa de entrega de comida a domicilio:

- Atender la solicitud del cliente desde el pedido hasta la entrega final.
- Diseño de productos: modo de presentación, diseño de empaque, atención de ‘motorizado, etc.

En una agencia de aduanas:

- Importaciones, se realiza la supervisión desde el pedido hasta el desembarque.
- Exportaciones, el servicio inicia con el recojo del producto del cliente, el cobro respectivo y la interacción con otras instituciones para la movilidad del mismo.

En una empresa constructora:

- Construcción de obras, desde las conversaciones del cliente para realizar el proyecto hasta la entrega del trabajo terminado.

b) Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son indispensables para poder realizar los procesos de negocio. En las microempresas podemos encontrar hasta 20 de estos procesos y en las macroempresas encontramos hasta 400 procesos dependiendo de que rubro refiere.

Por ejemplo:

- a. Reparación de maquinarias
- b. Declaración y pago de impuestos
- c. Servicios de alimentación
- d. Compra de artículos de oficina
- e. Impresión de formularios
- f. Reposición de maquinarias
- g. Pago de anticipos
- h. Pago de remuneraciones

c) Procesos estratégicos

Por último, el autor menciona que por su mismo nombre estos procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la empresa y menciona algunos:

- Se tiene en cuenta como se establece lo básico de una empresa como es la visión, misión, objetivos personales, corporativos y departamentales, las directrices funcionales y entre otros temas como el plan de acción a seguir
- La forma de como basarnos en los indicadores, como es que se controla el cumplimiento de los objetivos y la actualización de los mismos.
- El poder de mantener actualizadas las estrategias
- Mantener la motivación de los integrantes con la forma de comunicar la estrategia

2.2.2.3 Diagnostico de procesos

El modelo de diagnóstico de procesos es un extracto de la etapa pasada de la organización con la actual en cuestión de sus procesos, al igual que sus posibles puntos de vista, respecto al logro de su misión, de sus objetivos principales, del estado de sus medios y de su operatividad técnica y organizativa.

El desarrollo de esta etapa esta direccionado a obtener los datos primarios y tienen que coincidir con el estudio analizando la situación. Las herramientas están basadas en la aplicación de los esquemas Pareto e Ishikawa y la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), herramientas que pueden ser necesarias en cualquier institución. Hernández; Rogej, Olivera, Garza & González (2015).

2.2.2.4 Identificar los procesos de negocios

En esta sección nos centramos en que todo proceso de negocios refiere a un impulso para perfeccionar las funciones y operaciones de la empresa. Tenemos el ejemplo de los diseñadores de sistemas y arquitectos que suelen utilizar los procesos de negocios para ocasionar una edificación de sistemas y así puedan materializarlos. Es usual que las empresas tengan un valor agregado con procesos de negocios y servicios mediante la descomposición de los silos que se dan entre las líneas de negocio entre un modo imparcial y tecnológico, después se da por la formalización de secuencias de interrelación entre y dentro de esta línea de negocio. Este enfoque estipulado entre dominios de negocios y sus procesos de TI ha ocasionado perfección y ahorro de costos. Facilita a las organizaciones enfocarse en el establecimiento del atributo de la lógica y la información de negocios, y concede la regulación de procesos de negocios en toda la institución. Maldonado (2018)

2.2.2.5 Descripción de procesos

El autor expresa que un objetivo deseable es tener procesos firmes, renovados e identificados que atesoren el conocimiento de la empresa que ha acumulado en su tiempo de experiencia. Algunas características de las planteadas son las siguientes. Bravo (2009):

- a. El proceso puede ser enseñado y explicado al detalle apoyándose en la inducción a un colaborador y la capacitación constante.

- b. En ese mismo sentido, el plan para la capacitación es más enriquecida y concreta si los procesos están bien explicados.
- c. Se tiene el panorama en la agrupación de actividades a realizar, en vez de pensar en “compartimentos estancos”, o panorama en “feudos”.
- d. Ayudan a llevar un mejor control de costos
- e. Los procesos ayudan a generar una integración y participación porque todos hacen la descripción de los mismos.
- f. El control se da ya que se sabe cómo hacer las cosas y se supervisa que se cumplan reforzando la tarea
- g. La estandarización es posible y se adecuan más los colaboradores, ya que todos saben los procesos también se da la comparación entre ellos.
- h. Cuando el trabajo ya es conocido y repetitivo genera una mejor posibilidad de trabajo en equipo y menos conflictos en el área además de ser una mejor motivación para el colaborador
- i. Se deja en evidencia que muchos trabajan de manera automática y no siguen los procesos descritos.
- j. De ventaja se obtiene una mejor visión de los procesos destacados como rentables
- k. La descripción se realiza para garantizar que así se haga el trabajo
- l. Cuando se conoce los procesos ya se pueden introducir fórmulas de costeo para cada uno
- m. Es una gran ayuda para establecer responsabilidades y fronteras
- n. En las auditorias de procedimientos y normas estipuladas es lo ínfimo solicitado
- o. Al cumplir con tener procedimientos se puede acceder a pertenecer a la certificación en normas de calidad: ISO 9000, CMM y otras.

2.2.2.6 Elementos de un proceso

Para el autor, los elementos que conforman un proceso son los siguientes Mallar, A (2010):

1. Inputs: Medios a cambiar, insumos a procesar, colaboradores a transformar, datos a procesar, conocimientos a generar y ordenar, etc.

2. Recursos o factores que transforman: Trabajan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:

a) Factores dispositivos humanos: organizan, controlan, dirigen, y planifican.

b) Factores de apoyo: computadoras, programas de software, infraestructura tecnológica como hardware, etc.

3. Flujo real de procesamiento o transformación:

La conversión puede ser tangible (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del chofer, el del correo, etc.), y desde luego también puede ser cambiada una estructura jurídica de propiedad (en una escrituración, transacción, etc.).

Si el input es información, o posibilitar su difusión, puede tratarse de reconfigurarla. Se puede tratar de transferencia de datos como en las capacitaciones (bibliotecas, bases de datos, centros de documentación, etc.). Al mismo tiempo se puede atender al cliente de forma corporal (masajes, spa, etc.), dársele comodidad y alejamiento (hotel, hostel), transportarlo

(avión, ómnibus, taxi), en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine) y actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología).

4. Outputs:

Son de dos tipos:

- a. Bienes: libre transporte, almacenables, tangibles. La producción se puede distinguir por la demanda. Se puede hacer un juicio por la calidad del producto de forma objetiva
- b. Servicios: intangibles, se realiza la acción de realizar el servicio ante el cliente. El consumo y la producción son paralelos y la calidad está supeditado de la impresión del cliente respecto a tu producto. Dadas los progresivos estilos mixtos, ha empezado a implantarse también el término de serducto (servicio + producto) que se refiere a la satisfacción de las apreciaciones del usuario a través de una ocupación u objeto que tenga este valor.

2.2.2.7 La necesidad de un proceso de cambio

En esta etapa el autor plantea que las organizaciones deben ser llevadas por un proceso de cambio revolucionario o radical como el proceso de cambio incremental ya que se dan muchos factores para crear esta necesidad como las nuevas regulaciones, competencia, los ciclos económicos cambiantes, la tecnología de punta que aparece, etc. En este caso cuando detectamos la necesidad de un proceso de cambio se debe cambiar una de las fases anteriores para que se pueda realizar. Se convierte en imprescindible cuando los directivos detectan que es urgente se dé un cambio en la organización. Claro está que si la necesidad no es de mayor importancia se debe tener en consideración tomando en cuenta los factores externos

ya que por un error puede ocasionar un impacto negativo en la empresa y no habría ningún tipo de motivación o razón alguna para que se pueda hacer. Torres , Gutiérrez , López (2017)

En este caso tenemos un ejemplo en el segmento de educación por los autores Murillo, Francisco; Krichesky (2012) que mencionan cuando surge la necesidad de realizar un proceso de cambio en una escuela para impulsar la mejora en ella.

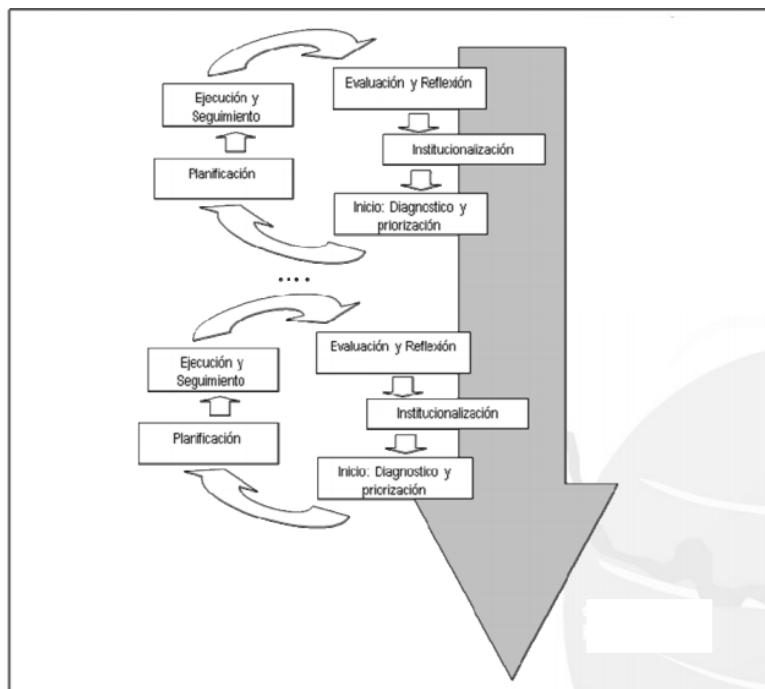
Es muy común encontrarnos con centros educativos que buscan un cambio para una mejora ocasional o como un esfuerzo básico para poder solucionar un problema. El pensamiento que quieren implantar es sencillo: cuando aparece un inconveniente se debe arreglar lo más pronto posible; una vez arreglado, todo sigue como siempre. Este tipo de escuelas piensan en tener una mejora perenne, realizar un esfuerzo en momentos específicos. Por otro lado, otros colegios, los más dinámicos, tienen en cuenta que la mejora debe ser parte de un proceso continuo propio de la escuela. En estos casos, empeño de mejora tiene a ser cíclico y constante; se convierte algo de la cultura general del colegio y son, en definitiva, su mejor señal de representación. Absolutamente, todos los profesionales desean optimizar su rendimiento y su trabajo, y para eso están predispuestos a desaprender lo malo para aprender algo que les pueda beneficiar, dejar que los critiquen constructivamente y criticar también para admirar el trabajo de otros. Pero, no todo se puede con voluntad y el proceso de cambio es mucho más complejo que eso, se necesita de conocer la manera de lograr el cambio y saber los elementos que podrían incidir positiva o negativamente en el diseño de implantación.

Se resalta por los autores que citan a Coronel (1996); Bolívar y Fullan (2002:26). que “el cambio es un proceso y no una acción”, y como tal, se necesita detallar las etapas o fases que tiene. Se recomienda no ver la versión simple de un proceso extenso y difícil en donde

aparecen factores al mismo tiempo. Así, es probable que el proceso se pueda ver como un modelo circular compuesto de varias fases que se detallarán ahora mismo.

Es posible distinguir cinco grandes fases de este proceso:

- El primer momento en que se genera la primera fase cuando una persona o un grupo de personas se predispone a iniciar un proyecto y se encuentra aquí también el paso de diagnóstico;
- La segunda fase es definida por los pasos a seguir, la planificación en general;
- La tercera fase se da por implementar todo lo planeado anteriormente
- En la cuarta fase se dará la reflexión o el análisis del camino tomado
- En la última fase, la difusión y alcance de las estrategias que funcionaron con éxito por varios esfuerzos y resultaron eficaces.



Fuente: El proceso de cambio escolar, Universidad Autónoma de Madrid

2.2.2.8 Identificación del momento a realizar un proceso de cambio

El autor ratifica que realizar los cambios en el momento indicado no es nada fácil por todo lo que implica pero que se debe hacer para poder subsistir en el mercado. Con este pensamiento para poder saber cuándo hacerlo menciona que se tiene en cuenta estas 4 posibilidades: Sandoval (2014)

1. Cambio por planeación, cambio por anticipación o cambio proactivo.
2. Cambio por inercia o por imitación.
3. Cambio por reacción o como respuesta a las circunstancias.
4. Cambio por tensión final o por crisis.

Los cambios por planeación, por anticipación o proactivo se tienen para poder obtener el tiempo de tomar las decisiones necesarias para la empresa en cuestión. Se trata de las actividades provisorias, las que tratan de establecer los propósitos a corto y largo plazo además de la planeación estratégica. La proyección del futuro está basada en la orientación nueva de las estrategias según el cambio de la situación que les dio origen. Sandoval (2014)

Aquí Sandoval indica citando a (Jorgensen,2010) et al que el cambio realizado por realizarse una planificación es lo más buscado en cuestión de gestión organizacional, lastimosamente no es usual, incluso al insistir a gerencia tomar cartas en el asunto, pero no es común a pesar de ser necesario y que se ha pedido a gerencia en varias ocasiones.

Seguramente esto suceda por la ausencia de la planeación y su importancia o, igualmente grave, una ignorancia sobre las fuerzas que dominan el ambiente y que impulsan a las organizaciones a la variación.

La variación debido a la inmovilidad o por imitación es bastante frecuente, y se direcciona a los procesos que empiezan como parte de una observación detallada de la organización sino siguiendo una moda o inclinación gerencial. Es complicado calcular cuantas organizaciones comenzaron sus procesos de modificación y adaptación por predominio de otras, puesto que no muchos quieren admitirlo. Aunque realmente los procesos pueden evolucionar favorablemente si la meta es clara y se usa un modelo a seguir con el fin de cumplir con los objetivos de la organización; aunque también hay que tener en consideración que no será posible conseguir los mismos resultados basándose de modelos, la cual es más conocida como «*administración por best seller*» citando a Hitt (2006)

La variación por reacción tiene la oportunidad de demostrar que la organización no es ciego ante cambios de la competencia que los rodea, pero también puede ser que se esté efectuando una reacción cuando el momento de tomar las decisiones ya culminó. Así como en el cambio por planeación se acuerdan los pasos a tomar eventualmente se tienen tiempo para poder modificar los cambios que se vean necesarios mientras se avanza, en el cambio por reacción las modificaciones pueden ser las limitadas e incluso nulas.

La conversión por tensión final o por crisis se ocasiona cuando la empresa no pudo o no aceptó las oportunidades de cambio, y choca con adversidades complicadas que ponen en

riesgo su propia subsistencia. El cambio por crisis puede ser que permita encontrar el camino correcto, pero también cabe la posibilidad que la tensión lleve a la organización a cometer errores garrafales.

Como resultado, si la organización no está preparada para adaptarse a los cambios que sean necesarios o no tiene la actitud empática que le permita reaccionar en el tiempo requerido, puede ocasionar que se cierren sus oportunidades a futuro

En conclusión, si la empresa no cuenta con la preparación adecuada estructuralmente hablando para poder enfrentar la conversión o no cuente con una buena actitud en el tiempo exacto puede hacer que trunque el futuro de la misma organización. Sandoval (2014)

2.2.2.9 Naturaleza del cambio en la Cultura Organizacional

Realizar el concepto del cambio organizacional al igual que la naturaleza se refiere algo dinámico, esto quiere explicar que durante el tiempo ha sufrido cambios importantes en la historia como así también se toma en cuenta el contexto organizacional que importa en la actualidad.

Son varias impresiones que se desarrollaron para entender la interrelación entre la influencia y organización del entorno, el cambio y la empresa. Dentro de las causas consideradas para poder empezar a entender el análisis está el enfoque para explicar el constructor de cambio organizacional.

En la década de los 70 del siglo XX la inclinación fue crear a las organizaciones como unidades de negocio para la generación de utilidades. La gestión de estas unidades era

ordenado y poco flexible. En esta atmosfera, rígido, y en su casi totalidad basado al análisis interno, el rol del cambio organizacional era poco atendido.

Por el año de 1970, ya se usaban mucho las técnicas de control estadístico en varias organizaciones. Esas mismas técnicas solo tomaban en cuenta el objetivo de controlar el estándar de calidad de los productos realizados. El punto de vista era de mejora interna al igual que el desempeño y su objetivo era netamente controlar los cambios operativos de la producción. Esto evidenciaba que los procesos que carecían de flexibilidad evitaban que surgieran cambios importantes en el modelo y las funciones limitadas de las personas en la organización cumplían su plan de acción requerido. El cambio organizacional se daba de forma interna y las influencias del entorno eran una minoría.

En el tiempo de 1980 ya las empresas que solo utilizaban la técnica de control estadístico para el control de los procesos y productos dejaban de ser competitivas.

La intervención de las organizaciones en los temas sociales se hacía más común y la atención de los clientes era mayor, ya pasando por esta conversión el cambio era indispensable en la organización porque era usado como una dinámica y tomado en cuenta para provocar o impedir consecuencias.

El autor toma en cuenta los puntos de Porras y Berg (1978) El desempeño de una empresa prevalecía los procesos técnicos y sociales, con ello las participaciones de cambio. Estos se centran en los procesos y personas lo cual es un diferenciador en las empresas.

En la década de los 90, la apreciación del cambio organizacional conceptualizado propiamente dentro de la organización es eliminada.

En este tiempo ya se tomaba en cuenta el cambio organizacional como un proceso, actualmente el cambio ya no es un elemento que se controla y cuantifica, ahora es un proceso que trata de la interrelación de las partes, así como su evaluación y el medio externo e interno.

Tomando en cuenta la cita de Mintzberg y Westley (1992), mencionan que el cambio organizacional puede ser inductiva (de dentro hacia fuera) generándose dentro de las empresas o deductiva (de afuera hacia adentro). Ellos consideran que el cambio organizacional tiene relación con los procesos y con las personas; además tiene cuatro contenidos a saber: Se encuentran los contenidos más concretos que son los sistemas y personas, también se tiene a los contenidos conceptuales que es la estructura y la cultura.

El cambio organizacional no se toma en cuenta como una pieza continua sino como un proceso que normalmente es general y tiene en cuenta sus cuatro variables. El tomar por sentado que un cambio es un proceso generativo en las organizaciones originaria una reformulación total en cuanto a centrar el análisis teórico, práctico y metodológico de la definición. Actualmente el origen del proceso es interno, el cambio va tomando otras formas tomando en cuenta el análisis (el trabajo en grupo, un producto, un trabajo individual, un programa, una estrategia organizacional) y se explica como una observación por experiencia en una organización al pasar el tiempo.

En el mismo periodo de los 90, ocurrieron sucesos en el ambiente externo de las instituciones que hicieron innovar en la forma de tomar decisiones. La exigencia justa de calidad para los clientes, las regulaciones internacionales que se hacían en los productos y mercados, el uso

de tecnología en la información, la inauguración de los mercados, entre otros, todo ello son factores para hacer una conversión en el desempeño organizacional.

Con todos estos cambios, el enfoque de la dualidad se complementa con una propuesta citada de Pina, Cunha y Vieira (2003) ellos dan a notar que el cambio organizacional se define como un proceso que combina lo puntual (tener en cuenta un análisis específico) e incremental (hacer una mejora secuencial en varios ámbitos) con lo emergente y lo deliberado.

La definición de que el cambio organizacional es un proceso constante y conceptualizado se cambia por la generación del cambio con un proceso mezclado en que las dualidades conviven recíprocamente. La definición del cambio organizacional es visualizada como un proceso adaptable, bipolar y mezclado es un concepto complementado por Grant et al (2005) según la cita del autor donde se argumenta que el cambio organizacional es un proceso multiperspectivo, el cual se es visto como la construcción de una existencia social. La necesidad del análisis histórico sobre la evolución de un concepto, en este caso, el cambio organizacional, permite brindar una explicación holística y compleja del concepto. En el presente trabajo plantearemos que el cambio organizacional también puede entenderse como un proceso estratégico constante y multiperspectivo de adopción y adaptación.

En la conformación de los ambientes actuales obligatoriamente dependientes y cambiantes, (incluyendo a los mercados) exige que las organizaciones sean vistas desde perspectivas de sistemas y procesos, en dónde gran parte de variedades, relaciones e influencias convergen

desde diferentes ángulos. El cambio organizacional es un proceso estratégico, porque de él depende la duración en su totalidad de la permanencia de las organizaciones en el ambiente. Una variación puede reflejar positivamente o negativamente en las estructuras, funciones y procesos al interior de las organizaciones, y este hecho hace del cambio y sus consecuencias un proceso estratégico. La creación del cambio como un proceso constante implica que las organizaciones frecuentemente se enfrentan a él, y debido a ello un importante trabajo del mismo es entender la naturaleza del cambio para poder confrontarlo. Rivera (2013)

2.2.2.10 Implicaciones de un proceso de cambio

Para realizar un proceso de cambio o cambio organizacional el autor propone que el concepto específico hablando en forma general, es que al tomar un modelo a seguir para conseguir el cambio se tenga un objetivo concreto a conseguir. Implica que tenga movilidad de estructuras y procesos de tal modo que ya no haya duda, se mantenga la solidez y se tenga una garantía que se cumplirán los objetivos que se han puesto los jefes que están a cargo de los cambios organizacionales para asegurar el triunfo. Se resalta según la cita realizada de Hannan y Freeman (1984) que los cambios se deben realizar únicamente con la guía basada en la planeación de los jefes. Esta definición del cambio, está también basada en la idea impuesta por el citado también Lewin (1951) quien decía que un cambio no puede ser espontáneo sino premeditado y por ello también nos hace recordar de Lippitt, Watson y Westeley (1958) que le da importancia a tener proyectos de cambios constantes y promover la comunicación y retroalimentación con los grupos de trabajo antes, durante y después del cambio. Retomando la propuesta de Lewin (1951) se verifica exactamente su postura ante el

cambio organizacional y las etapas que le dio para que sea mejor entendida y tomo en cuenta estas etapas:

- 1) Descongelamiento
- 2) Recongelamiento
- 3) Surgimiento de nuevos patrones

En este caso también se tiene en cuenta con este enfoque, pero un modelo distinto avalado por Tushman, Newman y Nadler (1988), quienes se encargaron de señalar que los jefes de estas organizaciones deben liderar el cambio con estas 3 fases:

- 1) Distribución eficaz y eficiente los recursos morales y materiales que los grupos de interés requieren para facilitar la transformación.
- 2) Contextualización del curso de la estrategia
- 3) Motivación a las personas de la organización con pasión y optimismo

La conversión de la metodología por cómo se tenía que dar el cambio organizacional fue por Whittington, Pettigrew y Conyon (1999) su principal objetivo es incrementar la productividad y eficiencia (siendo esto muy usual en los modelos ya mencionados) con ello se hace una reestructuración de la organización bajo lo solicitado para mejora. Con esta perspectiva se creó el método de Ishikawa para evitar los productos dañados, además de ello también está el Tagucho que implemento los conceptos de calidad, reingeniería, proceso de producción y diseño de productos. Estos modelos mencionados sacados de los 90 se dirigieron aprovechar las tecnologías que surgieron para manejar mejor la información en

las organizaciones. Además de la existencia de estos modelos aún no hay uno que pueda identificar los problemas surgidos en la organización actual, por esta razón Ranieri (2001) afirma que se deben tomar los modelos que le puedan ser útiles a la empresa para que se pueda asumir retos futuros. Desde este punto de vista es responsabilidad del líder realizar el cambio y demostrar que se está realizando por una buena razón.

En este proceso a realizar se debe tomar en cuenta la resistencia al cambio que puede generar y ver la manera de prevenir, esto dependerá de que tan comprometidos estarán los empleados con los procesos organizacionales y el control que tengan con las oportunidades que se presenten, habilidades y recursos que puedan desarrollar para enfrentar el cambio (Aizen,1991). Se presenta el resaltante rol del líder y la responsabilidad que tiene al realizar el cambio ya que debe asegurar que funcione para que tenga un impacto positivo Kotter (1995), acorde con esta afirmación se tiene que tener en cuenta la integración y comunicación que tengan las conexiones de los comportamientos que se van consolidando, estructura por los logros de la organización y procesos. Es importante que se celebre el pequeño éxito que se va logrando con un estilo de carácter transaccional.

Realizar un importante cambio implica que deba existir un líder que esté al frente del cambio y es lo más importante en la actualidad, las teorías existentes resultan ser poco satisfactorias en cuanto a las circunstancias en las que se tienen que generar esos cambios. De esa perspectiva más que una acción planificada por el líder también se tiene como un proceso constante que se va implantando para hacer que la organización sea menos vulnerable a las condiciones del entorno y así el jefe lidere en vez de que simplemente dirija ese cambio.

Recientemente se ha demostrado que los cambios son impredecibles y veloces por ello mismo necesitan una buena adaptación.

Es usual que el cambio venga de pronto traspasando la sociedad en general ya sea economía, negocios, gobierno, etc; en estos casos la gran mayoría de organizaciones no esperan este tipo de consecuencias. La gestión a realizar por el líder es que con los cambios que se den la empresa pueda sobrevivir a tales condiciones, eso explican los citados Hruska, Rasic & Bakovic (2010)

Bajo este punto de vista, los modelos que hemos visto anteriormente que están basados en algo tradicional no servirían ya que actualmente hay menos control, surgen variables nuevas y hay mayor duda que pueden afectar los resultados por un proceso de cambio. Actualmente se puede decir que las organizaciones son dinámicas y ya no lineales, algo caótico en potencia y que están sometidas a cambios según constantemente por eso han optado por una mejor flexibilidad para tener una mejor respuesta. Thietart y Forgues(1995)

En este caso Paton y MacCalman (2006) indica que el proceso de analizar y guiar el proceso de cambio estratégico implica estar abierto a visiones nuevas que están compuestas por partes interdependientes anexados entre sí que forman sistemas y subsistemas. Esta Visión actual del cambio organizacional deja atrás la mecanicidad y reacciona a una visión innovadora de la administración donde se toma en cuenta que si se tiene un rechazo al cambio puede originar que suceda la muerte empresarial según Pascal, Millemann & Gioja (2002) citado en este trabajo de investigación.

Desde este punto de vista, la organización muestra vida desde un sistema complejo, es decir, tiene un accionar de acuerdo con las leyes de la naturaleza que se organiza con una naturalidad en la que el jefe tiene una interacción con los demás coordinadores del sistema, origina que haya nuevos estados adaptivos que puedan garantizar la permanencia del sistema.

En ese punto de vista, el líder está en las facultades para hacer un cambio intencional, pero la reacción que tengan con este agente de cambio y con su entorno hará que surjan nuestros sistemas de adaptación que no han sido planeados por lo tanto no habrá ningún tipo de control en la orientación de cambio. De toda la importancia que se le dio al líder organizacional como sus características, sus rasgos y comportamientos, se tomara más en cuenta los efectos que produzcan en el proceso de liderazgo sobre la conversión organizacional, esto fue propuesto por Glynn& Dejordy (2010). Así se indica que el líder que piensa gestionar el cambio, lo enfrenta y contiene se pasa al liderazgo y se define como un proceso de cambio en sí mismo donde lo más importante es dinamizarlo.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente es sencillo entender el liderazgo actualmente como un proceso que maximiza el cambio, permite que con eficiencia se pueda dar sistemas adaptables para aceptar los cambios lo cual ya ocurre por inercia cuando se ha podido alcanzar el nivel de auto organización. Esta teoría de Schenedier (2002) y perfeccionado por Boney (2003) ha dado lugar a la definición de emergencia que tiene importantes connotaciones para la mejor comprensión del liderazgo pues reconsidera la idea ampliamente difundida y aceptada de que los líderes tengan como objetivo principal el control y el cambio, por otro lado desde este punto de vista la más importante función está

conectada con el fortalecimiento de las posibilidades, las condiciones para que el sistema se pueda organizar y la búsqueda para que se implanten patrones adaptativos. Goldstein (2007)

Desde este punto de vista, se sabe que el liderazgo es un fenómeno muy complejo, donde la explicación está básicamente centrada en las personas que lo practican, resulta visiblemente insuficiente, incluso existe un acuerdo que está recibiendo un gran desarrollo académico que se denomina teoría de los sistemas complejos en liderazgo (TSCL) también existen patrones que no son iguales pero integran las influencias de los líderes que no se fijan en una acción directa, intencional y deliberada, sobre el cambio organizacional. Sino que dicho modelo es prácticamente indirecta, poco claro e incluso espontaneo en virtud de los cambios de ideas que se generen en el sistema Jennings & Dooley (2007), y en definición se comprende que el liderazgo es un proceso en continua adaptación, donde los lideres toman el rol de facilitadores del cambio, mediante la potenciación de las relaciones e interacciones (muchas de ellas difusas) que ven surgiendo en los agentes que conforman la organización según Boney (2003). Comprender la relación entre el cambio y el liderazgo significa observar a los colaboradores, puesto que ellos son a través de la interacción con el sistema, favorecen o no al proceso del cambio. Es por eso que, las reacciones que puedan tener los colaboradores son un tema fundamental para promover el cambio proponen Armenakis, Harris & Mossholder (1993).

Todo lo anterior mencionado por estos autores y ahora por Oreg & Schyns (2008) precisa explicar que el jefe debe conocer a la perfección la empresa, su cultura, los valores, la identidad organizacional, el clima, las creencias, etc; para así fortalecer conexiones en sus dimensiones y niveles que promuevan la comunicación y se genere creatividad e innovación. Cabe mencionar que las características del tema como el estilo del liderazgo y el clima de la

organización pueden intervenir en la implementación de la conversión y también con ello la forma en que los colaboradores puedan tomar el cambio. La interacción realizada por la confianza, se convierte en un factor muy importante para obtener el ambiente adecuado para que el sistema se adapte y esté preparado ante las demandas poco usuales del entorno por su posición dentro del sistema, el sector y el contexto en general.

Aparece la pregunta, ¿Cómo podría ser el comportamiento de los directivos que les permita a estos liderar el cambio en las actuales condiciones? Por un lado, los autores Waldman, Ramírez, House & Puranam (2001) afirman que líderes que buscan el cambio pueden soportar de mejor manera los ambientes inestables, estimulan intelectualmente, motivan, son sensibles a las variaciones del contexto, inspiran y son más capaces de asumir riesgos.

La falta de confianza o el recelo puede incrementar la duda usual cuando sucede un cambio y por ello también surge la resistencia de los trabajadores según Bovey & Hede (2001). Se tiene expectativa que el jefe sea prevenido por la tensión y ansiedad que puedan tener los miembros que participan en el proceso del cambio y de eso depende la eficiencia del liderazgo que mantenga la imagen del cambio como algo positivo a un proceso que deba evitarse como lo menciona Cumming & Worley (2001). Para apoyar ello Krackhardt y Stern (1988) señalan que los cambios organizacionales deben ir de la mano con el cambio en la conexión líder y colaborador, pues eso también necesita que se consolide como un nuevo comportamiento. Teniendo en cuenta lo anterior, el liderazgo participativo ha demostrado que se han dado los resultados en cuestión de aceptación, actitud positiva con el cambio e incluso compromiso por acatar la nueva variación, esto fue reconsiderado por Sagie & Koslowski (1996).

Sustentado todo lo anterior, al crear un estilo de liderazgo actual, direccionado hacia el cambio en las organizaciones entendidas como sistemas complejos, se puede decir que el liderazgo transformacional estaría más de acuerdo con esta nueva forma de ver el cambio, recordemos que la característica fundamental es promover el desarrollo de las competencias en la organización, donde todos contribuyen al cambio organizacional Seidman & Cauley (2011). Mientras los líderes transformacionales tienen el potencial de cambiar la forma de pensar de sus colaboradores, motivar e inspirar Burns (1978), los líderes transaccionales retribuyen a los colaboradores por cumplir con las indicaciones dadas Bass (1985); Bass & Riggio (2006); Burns, 1978), estos últimos, más de acuerdo con la visión tradicional del cambio. Cabe aclarar que las actitudes de liderazgo transaccional y del transformacional, no son excluyentes entre sí, es más pueden presentarse al mismo tiempo en las prácticas directivas sin dañar un estilo de liderazgo característico. El rol del líder transaccional, estaría más centrado a los modelos tradicionales de cambio planificado en el que los líderes proponen y efectúan las estrategias para asegurar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado esperado, para ello, un estilo instruccional y directivo puede ser más útil, así mismo, desde los paradigmas tradicionales, premiar los comportamientos esperados es habitual cuando el cambio está direccionado hacia la búsqueda de la eficiencia a través de la disminución máxima de riesgo, el cual es reforzado mediante el reconocimiento al personal cuando logran las metas preestablecidas por el líder, característica fundamental de este tipo de liderazgo como menciona el autor Bass (1985), puesto que la dinámica de la relación líder – seguidor dentro del liderazgo transaccional implica un intercambio claro una negociación implícita entre unos y otros como los citados Hartog, Muijen & Koopman (1997). Esta manera de asumir el cambio puede ser no suficiente en la actualidad, en cuanto se ofrece una visión fragmentada de la organización, donde todos los factores involucrados

son desconocidos, directamente e indirectamente con el cambio el liderazgo transaccional se basa primordialmente en motivar a los colaboradores mediante una relación mediada por la posición que se tienen dentro de la organización (jefes a colaboradores), se sustenta en comportamientos adaptables basados a la claridad de las tareas que según sus resultados serán premiadas o castigadas propuesto por Bass, (1985); luego variado con un autor más Bass & Avolio (1994) luego otro autor diferente Bass & Riggio (2006). En contra de esto, los líderes transformacionales van mucho más allá de las labores que tiene que hacer, lo que hacen que sean más eficientes en tiempos difíciles un factor difícil de ignorar en cuando a lo que puede favorecer a la adaptación en tiempos de cambio, esto lo sostiene Boal & Bryson (1988).

Las cualidades cautivadoras de estos líderes le toman bastante importancia a los momentos en que las organizaciones atraviesan los cambios que relacionan directamente la supervivencia de la empresa o el desarrollo de la misma según Yukl (2002). Mientras transcurren los tiempos de duda el líder que tiene visión y es carismático logra insistir en la impresión del éxito por parte de los colaboradores confirma Pillai (1996), los aspectos verdaderamente importantes en este proceso característicos de inestabilidad y la poca posibilidad de predecir sucesos. Por otro lado, los líderes suelen filtrar mejor la duda y el temor de personas que inspiran confianza generando entusiasmo por medio de la visión y el alcance de metas, tienen carisma (influencia ideal) e inspiran a los demás.

Otro tema que implica tener un cambio organizacional en relación con el liderazgo transformacional, es que el comportamiento que está sujeta al estilo del liderazgo promueve la capacidad de indagar a través de la generación del cambio y la conversión permanente según los autores Jung (2003) luego perfeccionado por Munshi & Walumbwa (2009), en

muchos estudios se indica que el liderazgo transformacionales tiene más efecto que otros liderazgos apoyado en varias teorías como Gardner & Avolio (1998) , Bass (1985) , Harris (1985) Roberts (1985).

Finalmente; a diferencia de los líderes transaccionales que siguen las reglas de la cultura organizacional, los líderes transformacionales transforman esa cultura para innovar de forma grupal e individual la interpretación de los símbolos de la organización según Jaskyte (2004) y Martins.M (2002)

Capitulo III Presentación, descripción y fundamentación de la experiencia relevante

3.1 Ayudante de Cocina del Hotel Montreal

3.1.1 Área de A y B en el Hotel Montreal

Es el área de la preparación de alimentos para realizar el desayuno bufett en donde se tiene en cuenta todo lo solicitado por el cliente y se tiene el cuidado del área de trabajo y el conteo de los utensilios de trabajo. Somos 2 ayudantes de cocina donde una va al frente para poder atender las necesidades del cliente y solo tenemos un horario de las 6:30 am hasta la 1 pm donde tenemos que dejar un misen place para el día siguiente y no sea tan pesado iniciar al siguiente día. Se tiene también la tarea logística de comprar los insumos para preparar el

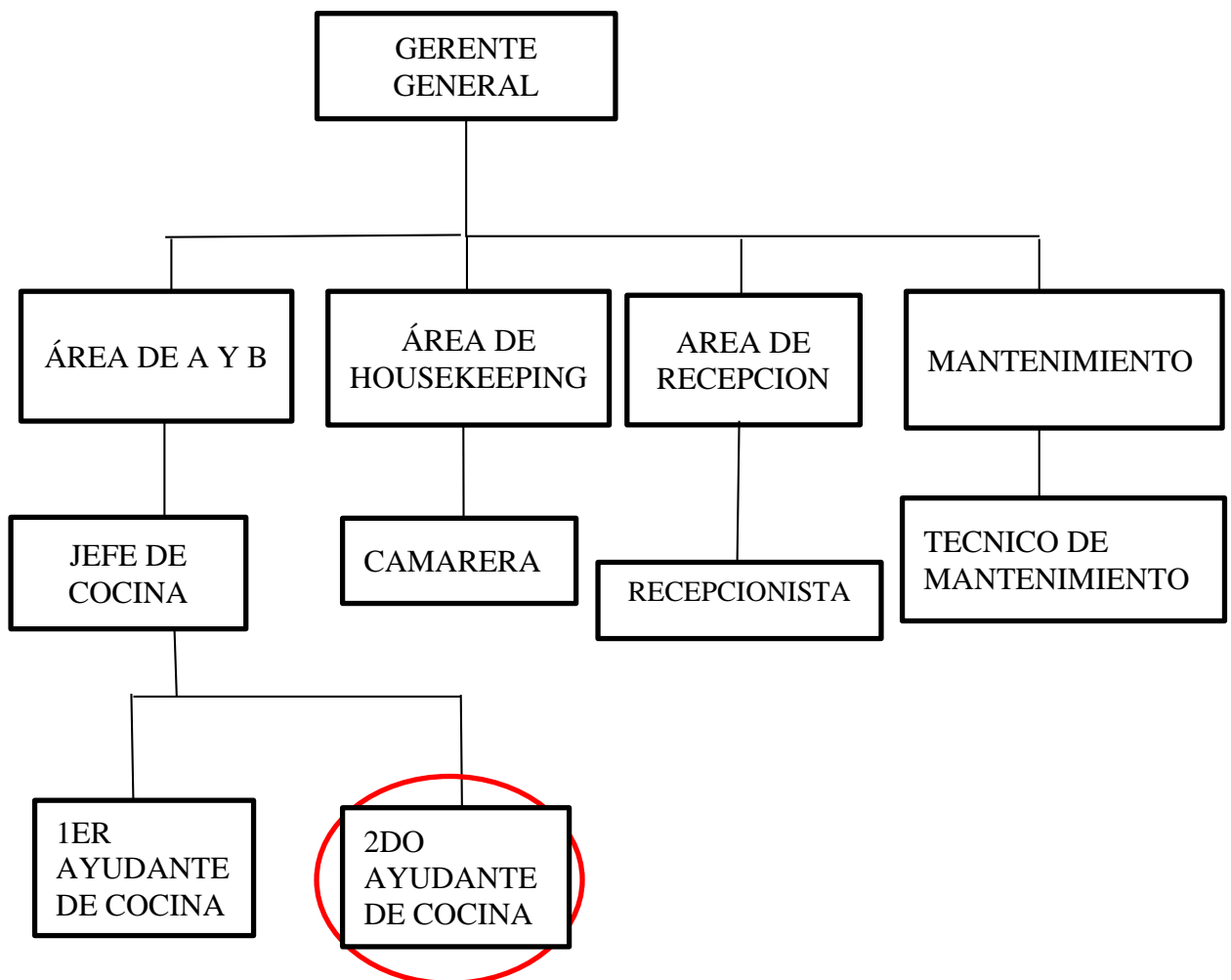
desayuno al día siguiente, por ello ya tenemos los proveedores específicos de la fruta.

Tenemos 2 modalidades de compra:

- a) Compramos los insumos exactos para el desayuno del día siguiente ya que solo es pasar lista de lo que nos hace falta para la programación del día siguiente

- b) Compramos insumos para una semana realizando el registro en el almacén y la refrigeración pertinente para evitar se pierda haciendo una programación de los primeros días para el insumo más sensible y para los últimos días los que pueden durar más en refrigeración

3.1.2 Ubicación del área en el organigrama de la empresa



3.1.3 Funciones y responsabilidades de una ayudante de cocina

En el reglamento interno de la empresa están establecidas las funciones de un ayudante de cocina

a) Mantener el área de trabajo limpia: Desde que se llega al área de trabajo se procede a realizar la limpieza de lo que pudo haber quedado sucio de la cena o los platos de los trabajadores nocturnos. El hotel y el equipo que tiene deben estar en un estado óptimo de conservación para facilitar todos los pasos de limpieza profunda y desinfección para que el equipo cumpla la función predestinada, específicamente las fases importantes de seguridad y previsión de contaminación de alimentos por agentes físicos, químicos, etc.

La limpieza debe sacar los residuos de alimentos y suciedades que puedan ser un foco infeccioso de contaminación lo cual pueda ser dañino en el hotel. Los métodos de limpieza y el utilitario ideal dependen de las propiedades del alimento.

Algunas bacterias, incluidas algunas patógenas, pueden acoplarse a circunstancias adversas cuando construyen una película biológica, las mismas no son ciertamente extraídas con los pasos normales de limpieza con agua y jabón neutro.

Estas bacterias aludidas pueden ser muy fuertes y pueden ser inmunes a todos los detergentes usado anteriormente así que por ello se trata de usar un líquido particular que afianza la desinfección hasta un 98% y nos garantiza no exista un problema de bacterias o enfermedades en nuestros insumos.

b) Realizar el inventario diario: Se realiza un pequeño inventario de los utensilios de cocina, entre ellos los tenedores, cucharas, cucharas de postre, cuchillos de pan, servilletas de tela, jarras, vasos, individuales de papel, termos, menaje en general.

Actualmente esta actividad está catalogada como intraempresarial por la cadena logística para que la empresa pueda realizar sus actividades diarias de una manera económica y evitar la incertidumbre y la variabilidad que esto toma así se pueda garantizar la calidad, sin tener mayor impacto.

Para esto toda empresa se centra en unos factores a tomar en cuenta:

- Fluctuación de precios de adquisición
- Artículos de mayor cuidado
- Requerimientos de los departamentos solicitantes
- Punto de reposición

c) Pulir la cristalería: Los vasos normalmente quedan empañados después del lavado así que de igual manera se pulen para evitar cualquier inconveniente con el cliente o pueda indicar si está sucio. Las manchas que puedan existir en la loza o los cubiertos también deben ser supervisados ya que puede deberse algunos minerales que tienen algunos alimentos y nosotros lo sacamos con agua caliente, un puño de sal y papel aluminio por cada 2 litros.

d) Brindar la bienvenida al cliente: Todos los huéspedes van bajando dentro del horario de desayuno de 7:30 am hasta las 10:00 am lo cual indica que una ayudante debe encontrarse en la puerta para brindar el saludo e indique al cliente que el desayuno se encuentre servido.

e) Brindar las opciones del desayuno buffet: Indicarle al huésped las opciones que tiene para poder tomar su desayuno y las indicaciones para que se pueda servir según lo desee.

Normalmente el buffet consta del área fría que conforma fruta en trozos, yogurt, cereal, Jugo de alguna fruta según programación y del área caliente que tiene como opciones leche caliente, café y agua hervida para las infusiones; un postre caliente, un bocadillo sea carne o pollo, huevos, etc.

3.1.4 Clientes internos

a) Área de administración: Esta área supervisa todas las áreas siguientes y por ende también tiene un sistema de control en mi área tomando en cuenta que ellos nos brindan el presupuesto para comprar los insumos y vigilan cumplamos el reglamento interno de la empresa. Se encargan de igual manera de realizar nuestros pagos mensuales y la generación de las boletas y pagos de seguros.

b) Área de housekeeping: Esta área está relacionada con A y B porque la cocinera principal también supervisa a housekeeping y nos ayudan a mantener limpio el hotel.

Nosotros le brindamos el desayuno en el horario de colaboradores 10:30 am

c) Área de recepción: Esta área atiende a los clientes en su check in y check out y por ello también les muestra donde pueden desayunar, nos brindan la lista de los clientes que pueden desayunar hoy ya que está dentro de su estancia, también le brindamos desayuno y es libre de tomar algo en la cocina.

d) Área de mantenimiento: El área de mantenimiento se encarga de mantener el hotel en óptimas condiciones así que por ello estamos en la obligación de brindarle desayuno y agua constantemente, al igual que recepción puede tomar lo que guste en la cocina.

3.1.5 Principales actividades

Entre mis actividades a realizar, se resaltan las más importantes:

a. Atender a los clientes con amabilidad: Se tiene que tener un trato cordial en todo momento con el huésped y atender todas sus necesidades respecto a sus alimentos. Aunque siempre hay que tratar bien a todo el mundo, cuando se trata del cuidado de clientes debe ser mucho más exigente el buen trato ya que son clientes que hacen comentarios y recomendaciones del hotel. Ya conoce el dicho "El cliente siempre tiene la razón". A lo que algunos añaden "y si no la tiene, hay que dársela" aunque tampoco hay que llegar a esos extremos porque no se puede aguantar malos tratos si es el caso.

Con cualquier cliente debemos ser correctos, atentos y amables por muy especiales o poco educados que sean, hay que tener mucha paciencia para 'soportar' a personas con todo tipo de accionar.

b. Reponer los alimentos que se van acabando: Verificar que no esté vacía una bandeja o un bowl al momento del desayuno. Es importante poder realizar esta tarea ya que esta área tiene un constante movimiento y ya que el desayuno tiene un límite de horario, los huéspedes bajan a desayunar a cada momento antes de que se acabe el horario así que naturalmente se acaba lo ofrecido en mesa. Se tiene que solicitar en cocina se prepare más de lo programado para reponer lo acabado. Lo que se ofrece normalmente en un desayuno buffet tiene una extensión de platos calientes y fríos, postre, infusiones, café, leche y cereal de todo tipo.

c. Hacer la limpieza del área de trabajo: Mantener el lugar limpio para que otro huésped pueda sentarse a desayunar. Esto se refiere a que cada vez que haya sido utilizada una mesa, se debe retirar el servicio rápidamente y cambiar los individuales conjuntamente con las servilletas de tela para armarlas nuevamente con los cubiertos. Se debe asegurar que no quede ningún residuo como migajas de pan ya que la mesa será ocupada por otros huéspedes inmediatamente.

d. Hacer inventario de utensilios: Verificar que todos los utensilios utilizados no se hayan extraviado al momento de poner las mesas, esta tarea se realiza cuidadosamente porque es una manera de evitar el hotel pierda capital invertido en los utilitarios de cocina, llevando así la actividad de la manera más económicamente posible, con ello el análisis de

las cantidades y las condiciones se realiza de una forma más sencilla y se puede disponer de capital para invertir solo en el faltante o reponer el cambio de utilitario viejo.

e. Hacer el recojo de mesa: Se tiene que dejar la mesa igual que antes de haber sido utilizada para pueda venir otro comensal a desayunar, en el cambio se debe verificar que los saleros y azucareros se encuentren llenos, verificar que se pueda usar un nuevo individual o dejar el que se encuentra si está en buenas condiciones, hacer el armado de las servilletas de tela y verificar que no se encuentre manchada por haber sido utilizada, si es el caso cambiarla por una limpia para evitar reclamos y quitar el excedente de migajas o algún residuo que haya dejado un comensal.

3.1.6 Beneficios de la empresa

a) Capacitación constante: Se realizan capacitaciones cada 15 días acerca de calidad y como debe ser el servicio en el desayuno. Además, se mencionan nuevas recetas que se pueden presentar para ir actualizando la programación de los desayunos buffet.

b) Convenios para descuentos corporativos: Se puede brindar descuentos para los trabajadores en ese mismo hotel o para el Hotel Montreal de Miraflores, se podrá disfrutar de las instalaciones solo mostrando su DNI para buscarlos en la planilla.

c) Línea de carrera: Se puede escalar dependiendo de tu desempeño y actitud en la empresa, se hace postulaciones internas y de housekeeping puedes pasar a ser de recepción para mencionar como ejemplo.

d) Flexibilidad con los horarios para estudiar: Son una empresa que apoya a su personal con el horario de estudios porque están preocupados por el crecimiento profesional de sus empleados y saben que es proporcional al crecimiento de la empresa, así que son más flexibles en ese aspecto.

3.1.7 Propuestas de mejora

a) Encuestas a clientes: En el trabajo solo realizan una encuesta verbal pero no se utiliza una más detallada la cual podría servir para hacer un estudio de mercado o preferencias al momento de comprar así que se pondría una en cada mesa

b) Posibilidad de hacer room service: No se puede realizar el servicio de room service y es lo que más prefieren hoy en día los clientes así que propuse podamos entrar al área de habitaciones para subir lo seleccionado.

Conclusiones

1. La calidad y el proceso de cambio van de la mano ya que para tener la calidad en el servicio o producto que brindes a un cliente siempre estarás en pleno cambio e innovación para estar a la vanguardia del nuevo producto o servicio solicitado así evites ser un negocio obsoleto con futuro a terminar en la ruina.
2. La seguridad y el proceso de cambio tienen relación con el objetivo de garantizar la calidad de lo ofertado al cliente en el hotel porque se necesita tener un sistema para poder optimizar el proceso y dar fe de tener un correcto accionar para brindar un buen producto dentro de las condiciones reglamentarias.
3. La efectividad que se tiene y el proceso de cambio tienen relación en el hotel porque la efectividad se logró con cambios periódicos que se aportó a la empresa para que sea más eficiente y así funcione su proceso de producción.
4. La accesibilidad y el proceso de cambio tienen relación en el hotel ya que tiene información accesible de la empresa porque se ha ido construyendo una cultura organizacional que ha ido definiendo a la empresa.

5. La calidad tiene relación con las medidas a tomar en el hotel para poder empezar con el cambio en el momento que se necesite ya sea para innovar o corregir algo que se ha estado siguiendo y no ha funcionado de manera correcta.
6. La relación de calidad y actividades es bastante común y enlazada en varios aspectos porque se van realizando varias acciones para poder asegurar la calidad mediante un sistema y cronograma de actividades que ayuden al control interno de la empresa.
7. La dimensión de sistema y calidad relacionadas, esto es lo que más tiene relación ya que un proceso sistemático es un paso para obtener y mantener a calidad vigente en cualquier aspecto.

Recomendaciones

1. La recomendación que se puede realizar para el Hotel Montreal es que se pueda realizar la innovación constantemente para que pueda mantenerse a la vanguardia y ser uno de los hoteles más cotizados con turistas específicos.
2. Podemos resaltar que para poder asegurarnos de la calidad de servicio que estamos realizando, se necesita revisar las condiciones básicas que tenemos en el establecimiento y que nos está faltando para que el servicio sea perfecto.
3. Para ser más efectivos siempre se tiene que hacer una comparativa de resultados acabado todo periodo para que se pueda evidenciar si el cambio ha sido positivo o negativo, tal vez en este estudio podamos probar que el cambio tuvo una influencia enorme en el negocio lo cual hará que sea más constante.
4. Se recomienda tenga una accesibilidad fácil de usar para los clientes porque en este mundo actual es difícil poder competir con la tecnología que surge en la competencia día a día y por ello la información es más fácil de conseguir sobre todo en cuestiones de elección por un producto o servicio. Nuestro Hotel Montreal como se ha podido mostrar en el trabajo ya cuenta con la página de Booking para dar a conocer los servicios que brinda y espera

poder utilizar otros buscadores como Tripadvisor para poder llegar a más turistas que puedan interesarse de sus servicios.

5. La calidad va depender mucho de las decisiones que tomemos y por ello las medidas que se han estado tomando hasta el momento son buenas y nos permite estar en crecimiento, pero se deben tomar aún más medidas, ser más arriesgados en el tema de propuestas para mejorar mas no en la calidad. Utilizar tal vez más recursos para seguir haciendo mejoras y evitar la deterioridad de las instalaciones con un plan de desarrollo.

6. En este caso una recomendación más es que se puedan realizar las actividades necesarias que necesite el proceso de cambio para poder implantarse. Hay veces que una empresa renuncia a realizar una reforma por no parar con las actividades laborales que necesita el negocio sin tener en cuenta que puede ser contraproducente y dar como consecuencia el estancamiento.

7. Se debe tomar en cuenta el orden para realizar las cosas sobre todo en una empresa que depende de un sistema así que las actualizaciones deben ser constantes y se debe tener claro la cronología de las actividades a realizar para que no exista confusión alguna.

Referencias Bibliográficas

- Arango, L. (2009). *Importancia de los costos de la calidad y no calidad en las empresas de salud como herramienta de gestión para la competitividad*. Revista EAN, (67), 75-94. Fecha de consulta [07 de Enero del 2020] Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602009000300006&lng=en&tlng=es.
- Bravo, J (2009) *Gestión de procesos*. Editorial Evolución S.A Chile [Fecha de consulta 5 de enero del 2020] Disponible en <https://es.scribd.com/doc/208177897/Gestion-de-Procesos-Juan-Bravo-Carrasco-pdf>
- Contreras, F Y Barbosa, D (2013) *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional* Revista Virtual Universidad Católica del Norte,. Número 39, Mayo-Agosto 154-160 Fecha de consulta [15 de Enero del 2020] Disponible en <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433/886>

- Cuatrecasas ,L y González , J (2017) Libro *Gestión Integral de la calidad* , Profit Editorial Barcelona, 5ta edición España Fecha de consulta [15 de Enero del 2020] Disponible en <https://www.marcialpons.es/libros/gestion-integral-de-la-calidad/9788416904785/>
- Cubillos, M y Rozo, D (2009). *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*. Revista de la Universidad de La Salle, (48), 80-99 Fecha de consulta [10 de Febrero de 2020] Disponible en <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>
- Deming, E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad*. La salida de la Crisis. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A. .[fecha de Consulta 06 de Enero de 2020] Disponible en https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=d9WL4BMVHi8C&oi=fnd&pg=PP11&ots=ZFvc9C9koQ&sig=0IkcZTVrjt66P0jGFYkeFKBIom4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Gryna,F, Chua,R y Defeo,J (2007) *Método Juran Análisis y Planeación de la Calidad – Administración de Procesos* (197) (Quinta Edición), México DF.: Compañía Editorial McGraw Hill Interamericana Fecha de consulta [16 de enero del 2020] disponible en <http://red.uao.edu.co:8080/bitstream/10614/1577/1/TAD00706.pdf>
- Guerra,R, Meizoso,M, Rosalba.J (2015). *Normalización y aplicación de los principios de gestión de la calidad en la actividad archivística*. Revista Habanera de Ciencias Médicas, 14(4), 527-535. Fecha de consulta [el 02 de febrero del 2020], Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2015000400016&lng=es&tlng=pt
- Hernández, M; Rogej, A; Olivera,A ; Garza, R & González, C (2015). *Modelo de diagnóstico de procesos aplicado en la comercializadora de artículos ópticos*. Ingeniería Industrial, 36(1), 29-38.[Fecha de consulta en 09 de enero de 2020], Disponible en

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100004&lng=es&tlng=pt.

- Horovitz, J. (1995). *La Calidad del servicio; a la conquista del cliente* (1a. ed.). Santafe de Bogota: MCGRAW-HILL Interamericana. Hill. Fecha de consulta [10 de enero del 2020] Disponible en <http://www.bibvirtual.ucb.edu.bo:8000/opac/Record/223611>
- López,R (2005). *La calidad total en la empresa moderna*. Perspectivas, 8(2),67-81.[fecha de Consulta 17 de Diciembre de 2019]. ISSN: 1994-3733. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425942412006>
- Maldonado, J (2018) *Gestión de procesos* , Academia Perú, primera edición [Fecha de consulta 11 de enero de 2020] Disponible en https://www.academia.edu/35731747/GESTI%C3%93N_DE_PROCESOS
- Mallar, M(2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Revista Científica "Visión de Futuro", 13(1), .[fecha de Consulta 7 de Enero de 2020]. ISSN: 1669-7634. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/35793547500>
- Mayo, Juan, Loredo, N, & Reyes, S. (2015). *En torno al concepto de calidad. Reflexiones para su definición. Retos de la Dirección*, 9(2), 49-67. Recuperado en 07 de enero de 2020, Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200004&lng=es&tlng=es.
- Miranda F,Chamorro A, Rubio S (2007) *Introducción a la gestión de calidad* .Delta publicaciones Madrid Primera edición C/ Luarca ,11 [fecha de consulta 20 de Diciembre de 2019] Disponible en <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KYSMQyQAbYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=gestion+de++calidad+en+restaurantes&ots=Ivt9gagT4l&sig=dAhaIPft7fc2gVL5L1rZM6Rd2SE#v=onepage&q&f=false>

- Miranda, F, Chamorro, A, Rubio, S (2007), *Introducción a la gestión de calidad* . España Delta publicaciones Libro primera edición 11, pág. 253-254 , fecha de consulta [01 de Febrero del 2020] Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=KYSMQQyQAbYC&pg=PA253&dq=gestion+de++calidad+en+hoteles&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiEjb79wbbnAhUAibkGHZK4DFIQ6AEIJzAA#v=onepage&q=gestion%20de%20%20calidad%20en%20hoteles&f=true>
- Murillo T, Francisco J; Krichesky, G (2012), *El proceso de cambio escolar: Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas*, REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 10.1 : 26-43, Fecha de consulta [29 de Enero del 2020] Disponible en <https://repositorio.uam.es/handle/10486/660883>
- Palomino, N. (2002, Agosto) *Desarrollo de Funciones de Calidad aplicado a Gestión de Bibliotecas. Ponencia presentada en el Simposio Electrónico “Evaluación y Calidad en Bibliotecas Nuestra profesión y nuestros servicios bajo la lupa’* organizado por la Sociedad Argentina de la Información, <http://ulds2014.chinalibs.net/Upload/Pusfile/2013/5/15/441088180.pdf>
- Prieto, M & Mouwen, J & López, S & Cerdeño, A (2008). *Concepto de calidad en la industria agroalimentaria. Interciencia*, 33(4), 258-264. fecha de Consulta [16 de febrero de 2020]. ISSN: 0378-1844. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339/33933405>
- Ramírez, T; Nájera, P, Nigenda, G (1997) *Percepción de la calidad de la atención de los servicios de salud en México: perspectiva de los usuarios*, Centro de Investigación en

Sistemas de Salud, Instituto Nacional de Salud Pública N 40 (1), 03-12 .Fecha de consulta [12 de Febrero del 2020] Disponible en <https://www.scielosp.org/article/spm/1998.v40n1/03-12/pt/#ModalArticles>

- Rivera. A(2013), *El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación*, 12 Gestión y Estrategia Num 44(12),96-99 Fecha de consulta [19 de Enero del 2020] Disponible en <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2593>
- Rubio.G(2014) La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL) Cuadernos de Administración Artículo de investigación científica y tecnológica / Revista Universidad del Valle / ,30 (52),56-57 .fecha de Consulta [17 de Diciembre de 2019] Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a06.pdf>
- San Miguel, A (2009) *CALIDAD*[en línea] (1era edición)España[Fecha de consulta 26 de Diciembre de 2019] .Disponible en <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=M4KKceSe3f4C&oi=fnd&pg=PR3&dq=caracteristicas+de+}la+calidad&ots=hvpEsbanxJ&sig=1yLetxB9gleDJf3g9CoQqeNoeOI#v=onepage&q=caracteristicas%20de%20la%20calidad&f=false>
- Sandoval, J (2014) *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor* 30,162-171 /Universidad ICESI Colombia. Publicado por El sevier España, Fecha de consulta [el 17 de Enero de 2020] S.L Disponible en <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592314001156?token=637AD32B9A556EC CAD29DE4C1C6FA29C92C229010A41D157682966993B17841879E439F32E32C9DCE 91C1FBDE57C022D>

- Santomà Vicens, Ricard; Costa, Gerard(2007) *Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura* , Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT), Revista de Análisis Turístico, 2007, nº 3, 1r semestre, fecha de consulta [09 de Febrero del 2020] Disponible en <http://hdl.handle.net/2072/358244>
- Silvio, J. (2006). Hacia una educación virtual de calidad, pero con equidad y pertinencia. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 3(1),. Universidad Oberta de Catalunya, Universidad de Nueva Zelanda. Fecha de consulta [13 de Febrero del 2020] Disponible en <https://www.learntechlib.org/p/149583/>.
- Torres I, Gutiérrez L, Lopez, F (2007) La Percepción de la necesidad de cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva, Universidad de Granada Fecha de consulta [13 de Enero del 2020] Disponible en <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaPercepcionDeLaNecesidadDelCambioEstrategicoComoF-2476769.pdf>
- Vargas ,M, Aldana .L (2014), *calidad y servicio* (3 era Ed) Colombia: Universidad de La Sabana editorial ECOE Ediciones Fecha de consulta 16 de Diciembre del 2019] Libro Disponible en <https://books.google.com.pe/books?id=57-4DQAAQBAJ&pg=PT356&lpg=PT356&dq=la+calidad+de+servicio+como+el+dinamismo+permanente+para+la+b%3%BA+queda+de+la+excelencia+en+las+actividades+e+interrelaciones,+que+se+generan+en+el+proceso+de+construcci%C3%B3n+respecto+a+la+satisfacci%C3%B3n+de+necesidades+y+expectativas+de+quien+busca+el+servicio&source=bl&ots=15Uu1vaqH0&sig=ACfU3U1IcNNBIaFFND256qjQTBvFP5rqIg&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjYjL-Ygb7mA hX8E7kGHbM7BCkQ6AEwAHoECAoQAQ#v=twopage&q&f=false>
- Zeithaml,V; Parasuraman,A; Berry,L(1992), *Calidad total en la gestión de servicios* ,Madrid ,ediciones Díaz de Santos (1) 1 Fecha de consulta [02 de Febrero del 2020] Disponible en

<https://www.editdiazdesantos.com/libros/zeithaml-calidad-total-en-la-gestion-de-servicios-L03000610801.html>