

# REVISTA INDEXADA ALFA



ENERO - MARZO 2021

ISSN: 2773-7330

VOL.3 NÚM. 1. (2021):  
INVESTIGACIÓN & DESARROLLO

---

Revista Multidisciplinar

Alfa publicaciones, es una revista de carácter multidisciplinar, con salida trimestral, enlazada a la red de investigaciones y la editorial de prestigio Ciencia Digital, cuyo objetivo es promover la publicación de trabajos científicos y resultados investigativos inéditos tanto de carácter nacional como internacional.



[www.alfapublicaciones.com](http://www.alfapublicaciones.com)

## REVISTA ALFA PUBLICACIONES

La revista Alfa Publicaciones se presenta como un medio de divulgación científica, se publica en soporte electrónico trimestralmente, abarca temas de carácter multidisciplinar. Dirigida a investigadores, tiene el objetivo de publicar artículos originales e inéditos resultados de investigación, en inglés, portugués y español, de alcance internacional, que cumplan con lo estipulado en el código de ética. El equipo editorial y científico tiene el compromiso ético y de responsabilidad en la aplicación de la política y gestión de la revista, utilizando herramientas de detección de plagio Su periodicidad es trimestral. Publica mínimamente 20 artículos distribuidos en 4 números al año, bajo un sistema *Open Access*. La revista utiliza el sistema de revisión externa por pares expertos, de forma anónima, mediante el método “doble ciego” (*double-blind peer review*).

ISSN: 2773-7330 Versión Electrónica

### Los aportes para la publicación están constituidos por:

Artículos Originales, Artículos de Revisión, Informes Técnicos, Comunicaciones en congresos, Comunicaciones cortas, Cartas al editor, Estados del arte & Reseñas de libros

### EDITORIAL CIENCIA DIGITAL EDITORIAL



Efraín Velasteguí López<sup>1</sup>

**Contacto:** Ciencia Digital Editorial, Jardín Ambateño, Ambato- Ecuador

**Teléfono:** 0998235485 – (032)-511262

#### **Publicación:**

**w:** [www.cienciadigitaleditorial.com](http://www.cienciadigitaleditorial.com)

**e:** [luisefrainvelastegui@cienciadigital.org](mailto:luisefrainvelastegui@cienciadigital.org)    **e:** [luisefrainvelastegui@hotmail.com](mailto:luisefrainvelastegui@hotmail.com)

### Editor Ciencia Digital

DrC. Efraín Velastegui López. PhD.

---

<sup>1</sup> **Efraín Velasteguí López:** Magister en Tecnología de la Información y Multimedia Educativa, Magister en Docencia y Currículo para la Educación Superior, Doctor (**PhD**) en Ciencia Pedagógicas por la Universidad de Matanza Camilo Cien Fuegos Cuba, cuenta con más de 90 publicaciones en revista indexadas en Latindex y Scopus, 21 ponencias a nivel nacional e internacional, 13 libros con ISBN, en multimedia educativa registrada en la cámara ecuatoriano del libro, una patente de la marca Ciencia Digital, Acreditación en la categorización de investigadores nacionales y extranjeros Registro REG-INV-18-02074, Director, editor de revistas indexadas en Latindex Catalogo 2.0, y editorial Ciencia Digital registro editorial No 663. Cámara Ecuatoriana del libro Director de la Red de Investigación Ciencia Digital, emitido mediante Acuerdo Nro. SENESCYT-2018-040, con número de registro REG-RED-18-0063.

**“Investigar es ver lo que todo el mundo ha visto,  
y pensar lo que nadie más ha pensado”.**  
**Iberty Szent-Györgyi**

## PRÓLOGO

**E**l desarrollo educativo en Ecuador, alcanza la vanguardia mundial, procurando mantenerse actualizada y formar parte activa del avance de la ciencia y la tecnología con la finalidad de que nuestro país alcance los estándares internacionales, ha llevado a quienes hacemos educación, a mejorar y capacitarnos continuamente permitiendo ser conscientes de nuestra realidad social como demandante de un cambio en la educación ecuatoriana, de manera profunda, ir a las raíces, para así poder acceder a la transformación de nuestra ideología para convertirnos en forjadores de personalidades que puedan dar solución a los problemas actuales, con optimismo y creatividad de buscar un futuro mejor para nuestra educación; por ello, docentes y directivos tenemos el compromiso de realizar nuestra tarea con seriedad, respeto y en un contexto de profesionalización del proceso pedagógico

**LORENA ISABEL  
BARONA LOPEZ**

Firmado digitalmente por LORENA  
ISABEL BARONA LOPEZ  
Nombre de reconocimiento (DN): c=EC,  
o=SECURITY DATA S.A. 1, ou=ENTIDAD  
DE CERTIFICACION DE INFORMACION,  
serialNumber=120820121611,  
cn=LORENA ISABEL BARONA LOPEZ

Ing.. Lorena Barona. PhD.

**DIRECTORA DE LA REVISTA ALFA PUBLICACIONES**

**Vol. 3 Núm. 1. (2021): INVESTIGACIÓN & DESARROLLO**

| <b>Indicé</b>   | <b>Pág.</b>  |
|---|--------------|
| <b>Autoconcepto físico y mental de los estudiantes del ciclo i de la carrera de educación física de la UNJFSC de Huacho</b> | <b>6-13</b>  |
| Miguel Rojas Cabrera, Mariela Espinosa Visquera, Armando Cabrera Cabanillas, Jorge Luis Mejias García                       |              |
| <b>La gestión de la innovación en las agencias de viajes cubanas</b>  | <b>14-32</b> |
| Rebeca Olivera Elosegui , Maité Rodríguez González  |              |
| <b>Diagnóstico de los costos de no calidad en el área de Regiduría de Pisos del hotel Iberostar Grand Packard</b>           | <b>33-50</b> |
| Dolores Anay Matos Murcia   |              |
| <b>Diagnóstico de la comunicación interna en el Hotel Comodoro</b>  | <b>51-65</b> |
| Yulima Valdés Bencomo, Yasser Vázquez Alfonso, Thai Dao Quang   |              |
| <b>Contrastes morfológicos entre los nombres locativos del chino mandarín y el español</b>                                  | <b>67-78</b> |
| Diana Llanes Rosales  |              |

---

Recibido: 02-10-2020 / Revisado: 04-11-2020 / Aceptado: 05-12-2020 / Publicado: 03-01-2021

## **Autoconcepto físico y mental de los estudiantes del ciclo I de la carrera de educación física de la UNJFSC de Huacho**

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.36>



---

*Physical and mental self-concept of students of cycle I of the physical education career of the UNJFSC de Huacho*

Miguel Rojas Cabrera<sup>1</sup>, Mariela Espinosa Visquera<sup>2</sup>, Armando Cabrera Cabanillas<sup>3</sup> & Jorge Luis Mejias García<sup>4</sup>

### **Abstract.**

The research which aimed to determine the physical and mental self-concept of the students of the physical education career, in order to diagnose the knowledge of the future professionals about the psychic and corporamental development since within their professional activity from an early age they educate the care and maintenance of the human body and mental health. The research was developed in 30 students of which 26 correspond to the male sex and 4 to the female sex. For the determination of the physical self-concept, the Stunkard Questionnaire Instrument and the Stunkard Nine Silhouettes Scale were applied, and for the mental self-concept, the STAI Questionnaire (A / E) was composed of 20 statements with a Likert scale. From a statistical point of view, the proportions difference test was applied to determine the values corresponding to the nine figures presented by Stunkard and determined that the physical self-concept according to the criteria: the silhouette that it should have, the corresponding silhouette of its preference with the opposite sex, as seen by other people and the silhouette that represents a healthy person does not correspond to reality.

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Lima, Perú. miguelrojas@gmail.com

<sup>2</sup> Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Lima, Perú. marielaespinoza@gmail.com

<sup>3</sup> Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Lima, Perú. armandocabrera@gmail.com

<sup>4</sup> Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Lima, Perú. Jorgemajias@gmail.com

Finding proportional differences in the figures and their reality. As for the mint state, the results of the statements have a proportion of 0.17 in general which indicates that the statements are between something (1) and enough (2).

**Keywords:** self-concept, physical education career, students.

### Resumen.

La investigación la cual tuvo como objetivo determinar el autoconcepto físico y mental de los estudiantes de la carrera de educación física, a fin de diagnosticar el conocimiento de los futuros profesionales acerca del desarrollo psíquico y corporamental ya que dentro de su actividad profesional desde edades tempranas educan el cuidado y mantenimiento del cuerpo humano y la salud mental. La investigación se desarrolló en 30 alumnos de los cuales 26 corresponden al sexo masculino y 4 al sexo femenino. Para la determinación del autoconcepto físico se aplicó el Instrumento del Cuestionario de Stunkard y la Escala de las Nuevas Siluetas de Stunkard y para el autoconcepto mental el Cuestionario STAI (A/E) el cual está compuesto de 20 afirmaciones con una escala de Likert. Desde el punto de vista estadístico se aplicó la dócima de diferencias de proporciones para determinar los valores correspondientes a las nuevas figuras planteadas por Stunkard y determinó que el autoconcepto físico según los criterios: la silueta que debería tener, la silueta que corresponde de su preferencia con el sexo opuesto, como lo ven las demás personas y la silueta que representa a una persona saludable no se corresponde con la realidad. Encontrando diferencias proporcionales en las figuras y su realidad. En cuanto al estado menta los resultados de las afirmaciones presentan una proporción de 0.17 en general lo que indica que las afirmaciones se encuentran entre algo (1) y bastante (2).

**Palabras claves:** autoconcepto, carrera de Educación Física, estudiantes.

### Introducción.

Si tenemos en cuenta que el autoconcepto es la opinión que una persona tiene sobre sí misma, que lleva asociado un juicio de valor. Constituye un hecho fundamental que el mismo influye en las decisiones personales por parte de la persona y además en su actuación profesional. Dado a que a pesar que el autoconcepto no es lo mismo que la autoestima, su relación es muy cercana y uno esta interrelacionado con la otra.

Para Massenzana, FB (2017) se destacan tres características esenciales en cuanto al autoconcepto:

- Es innato: y se va formando con la experiencia y la imagen proyectada o percibida en los otros.
- Es un todo organizado: el individuo tiende a ignorar las variables que percibe de él mismo que no se ajustan al conjunto y tiene su propia jerarquía de atributos a valorar.

- Es dinámico: puede modificarse con nuevos datos, provenientes de una reinterpretación de la propia personalidad o de juicios externos.

Estas valoraciones unidas a los elementos estudiados desde el punto de vista físico muy determinado por la imagen corporal y el mental es necesario la valoración que un profesional que entre su actuación profesional está el desarrollo de las competencias y capacidades en la Educación Básica Regular, de estos aspectos.

### Objetivos.

- Determinar el autoconcepto físico y mental de los estudiantes ciclo 1 de la carrera de Educación Física de la UNJFSC de Huacho.
- Conocer los indicadores fundamentales que afectan el autoconcepto físico y mental de los estudiantes ciclo 1 de la carrera de Educación Física de la UNJFSC de Huacho.

Por lo que atendiendo a estos factores la evaluación del autoconcepto físico se toma al cuestionario de Stunkard y 9 figuras.

**Figura 1.** Dibujos de siluetas de las que los participantes eligieron la que mejor les representa



**Fuente:** Elaboración propia.

Por su parte el cuestionario de STAI (A/E) tiene como objetivo es evaluar dos conceptos independientes Ansiedad como estado (A/E): evalúa un estado emocional transitorio, y como rasgo.

## Material y Métodos

El estudio se desarrolló en 30 estudiantes de la carrera de Educación Física del Ciclo 1 de la UNJFSC de Huacho. Los cuales fueron estratificados en sexo masculino y femenino y se trabajó con el total del universo del año de estudio 2018-II.

Los métodos de investigación de nivel empírico aplicados fue la medición y el cuestionario para determinar el autoconcepto físico con el Cuestionario de Stunkard y la Escala de las Nieves Siluetas de Strunkard, por su parte el autoconcepto mental se evaluó a través del Cuestionario STAI (A/E), compuesto por 20 afirmaciones en la Escala de Likert Nada, Algo, Bastante y Mucho.

Los datos fueron procesados con el método estadístico de la décima de diferencia de proporciones con un nivel de significación de 0.05.

**Figura 2.** Cuestionario STAI (A/E)

**Cuestionario STAI (A/E)**

A continuación encontrará unas frases que se utilizan para describirse uno a sí mismo.

Lea cada frase y señale la puntuación 0 a 3 que indique mejor cómo se SIENTE Vd. AHORA MISMO, momento.

No hay respuestas buenas o malas. No emplee demasiado tiempo en cada frase y conteste señalando lo que describa su situación presente.

|    | NADA   | ALGO | BASTANTE | MUCHO |
|----|--|------|----------|-------|
|    | 0  | 1    | 2        | 3     |
| 1  | Me siento calmado                                      |      |          |       |
| 2  | Me siento seguro                                       |      |          |       |
| 3  | Estoy tenso  |      |          |       |
| 4  | Estoy contrariado                                      |      |          |       |
| 5  | Me siento cómodo (estoy a gusto)                       |      |          |       |
| 6  | Me siento alterado                                     |      |          |       |
| 7  | Estoy preocupado ahora por posibles desgracias futuras |      |          |       |
| 8  | Me siento descansado                                   |      |          |       |
| 9  | Me siento angustiado                                   |      |          |       |
| 10 | Me siento confortable                                  |      |          |       |
| 11 | Tengo confianza en mí mismo                            |      |          |       |
| 12 | Me siento nervioso                                     |      |          |       |
| 13 | Estoy desasosegado                                     |      |          |       |
| 14 | Me siento muy "atado" (como oprimido)                  |      |          |       |
| 15 | Estoy relajado   |      |          |       |
| 16 | Me siento satisfecho                                   |      |          |       |
| 17 | Estoy preocupado                                       |      |          |       |
| 18 | Me siento aturdido y sobreexcitado                     |      |          |       |
| 19 | Me siento alegre                                       |      |          |       |
| 20 | En este momento me siento bien                         |      |          |       |

COMPRUEBE SI HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES CON UNA SOLA RESPUESTA

00000000

**Fuente:** Elaboración propia.

**Resultados.**

Los resultados alcanzados presentan los siguientes valores mediante la aplicación del método de Strunkart.

**Tabla 1.** Silueta que corresponde con su figura.

|       | n  | 1 | 2             | 3              | 4             | 5             | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-------|----|---|---------------|----------------|---------------|---------------|---|---|---|---|
| Total | 30 |   | n/p<br>5/0.17 | n/p<br>10/0.33 | n/p<br>6/0.20 | n/p<br>9/0.30 |   |   |   |   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 2.** Silueta que desearía tener.

|       | n  | 1 | 2             | 3             | 4             | 5             | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-------|----|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---|---|---|---|
| Total | 30 |   | n/p<br>7/0.24 | n/p<br>9/0.30 | n/p<br>5/0.16 | n/p<br>9/0.30 |   |   |   |   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 3.** Silueta que corresponde con su preferencia para el sexo opuesto.

|       | n  | 1 | 2              | 3              | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-------|----|---|----------------|----------------|---|---|---|---|---|---|
| Total | 30 |   | n/p<br>13/0.44 | n/p<br>17/0.56 |   |   |   |   |   |   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 4.** Silueta como lo ven las demás personas.

|       | n  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5             | 6             | 7             | 8             | 9 |
|-------|----|---|---|---|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---|
| Total | 30 |   |   |   |   | n/p<br>8/0.26 | n/p<br>9/0.30 | n/p<br>9/0.30 | n/p<br>4/0.14 |   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 5.** Silueta que representa una persona saludable.

|       | n  | 1 | 2 | 3             | 4             | 5              | 6             | 7 | 8 | 9 |
|-------|----|---|---|---------------|---------------|----------------|---------------|---|---|---|
| Total | 30 |   |   | n/p<br>6/0.20 | n/p<br>5/0.16 | n/p<br>14/0.48 | n/p<br>5/0.16 |   |   |   |

**Fuente:** Elaboración propia.

### Análisis de la figura según respuesta.

**Tabla 6.** Análisis de la respuesta.

| 1 | 2                 | 3       | 4                 | 5       | 6                | 7      | 8            | 9 |
|---|-------------------|---------|-------------------|---------|------------------|--------|--------------|---|
|   | n/p               | n/p     | n/p               | n/p     |                  |        |              |   |
|   | 5/0.17            | 10/0.33 | 6/0.20            | 9/0.30  |                  |        |              |   |
|   | n/p               | n/p     | n/p               | n/p     |                  |        |              |   |
|   | 7/0.24            | 9/0.30  | 5/0.16            | 9/0.30  |                  |        |              |   |
|   | n/p               | n/p     | F                 |         |                  |        |              |   |
|   | 13/0.44           | 17/0.56 |                   |         |                  |        |              |   |
|   |                   |         |                   | n/p     | n/p              | n/p    | n/p          |   |
|   |                   |         |                   | 8/0.26  | 9/0.30           | 9/0.30 | 4/0.14       |   |
|   |                   | n/p     | n/p               | n/p     | n/p              |        |              |   |
|   |                   | 6/0.20  | 5/0.16            | 14/0.48 | 5/0.16           |        |              |   |
|   | <b>*Bajo peso</b> |         | <b>Normo peso</b> |         | <b>Sobrepeso</b> |        | <b>Obeso</b> |   |

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuestionario STAI (A/E)

**Tabla 7.** Respuestas al cuestionario.

| Nada | Algo | Bastante | Mucho |
|------|------|----------|-------|
|      | 52 % | 28%      | 20 %  |

**Fuente:** Elaboración propia.

### Discusión de Resultados.

En la muestra evaluada se conoció que la figura que considera el estudiante que le corresponde, así como la que desearía tener presenta diferencias mínimas que se encuentran en el mismo rango de la figura 2 y la 5. Sin embargo, en cuanto a la figura de preferencia que debe tener el sexo opuesto destaca que los valores son ocupados en la figura 2 y 3, lo cual indica que las preferencias del sexo opuesto no se corresponden a las que desea para su persona. De igual forma sus valoraciones acercan de cómo lo ven otras personas sus rangos de valor se incrementan y consideran que el resto lo observan en las figuras 5 a 8 dando a conocer que no están muy de acuerdo sus opiniones con los demás.

En cuanto a la figura de una persona saludable podemos observar que existe una contradicción en cuanto a su preferencia y su opinión de cómo debía ser. No obstante, si observamos los rangos de respuestas es necesario la reconsideración ya que las mismas se dispersan en las que corresponden a una persona normo peso y se inclinan al sobrepeso y en

otras ocasiones al bajo peso. Lo que refleja que el autoconcepto físico debe ser como señala Massenzana, FB (2017) modificada con nuevos datos, provenientes de una reinterpretación de la propia personalidad o de juicios externos.

Por su parte la evaluación del Cuestionario de STAI (A/E) el cual evaluar los dos conceptos independientes Ansiedad como estado y como rango el estado emocional transitorio indica que la mitad de los resultados de las afirmaciones presentadas en el cuestionario no presentan nivel de satisfacción y solo el 20 % del total de satisfacciones es muy satisfactorias.

### Conclusiones.

- El autoconcepto físico y mental de los estudiantes de la carrera de Educación Física de la UNJFSC de Huacho debe ser modificado en el transcurso de la carrera profesional mediante los cursos de Cineantropometría, Psicología y otros afines de corte bibológico y psicológico para mejorar la actuación profesional futura.

### Referencias bibliográficas.

- Arellano M. (2014) Percepción de la Imagen Corporal en estudiantes de CCH. Platel Oriente. Revista del Colegio de Ciencias para el Bachillerato. Revista aportes, no, 21
- Baile, A (2004) ¿Qué es la imagen corporal? Cuadernos del Marqués de San Adrián, citado en marzo 9 2015 en: [http://www.uned.es/ca-tudela/revista/noo2/baile\\_ayensa.htm](http://www.uned.es/ca-tudela/revista/noo2/baile_ayensa.htm)
- Baile, J.I (2002). Insatisfacción corporal en adolescentes, medida con el Body Shape Questionnaire (BSQ): efecto del anonimato, el sexo y la edad. International Journal of Clinical and Health Psychology, Asociación Española de Psicología Conductual
- Massenzana, FB (2017). Autoconcepto y autoestima: ¿sinónimos o constructos complementarios?». PSSOCIAL. Revista de investigación en psicología social.
- Núñez Avilés, F. 2015 Estudio de la satisfacción de la imagen corporal en educación primaria. Relaciones con la actividad física y el nivel de condición física de los escolares. Facultad de Ciencias de la Educación Departamento de Didáctica de las Lenguas, las Artes y el Deporte. Universidad de Málaga.
- Quiroz Rios, Y. 2015 Autopercepción de la imagen corporal en adolescentes. Facultad de Ciencias de la Conducta. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Rodríguez S, Cruz S. (2008) La insatisfacción corporal en adolescentes latinoamericanas y españolas. Psicothema 20(1). Consultado en febrero de 2015 en [www.psicotema.com/psicotema.asp?id=3438](http://www.psicotema.com/psicotema.asp?id=3438)
- Solís G. (2014) percepción y creencias irracionales de la imagen corporal de mujeres adultas pertenecientes a gimnasio crossfit zona15 Guatemala. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. Guatemala.

**Para citar el artículo indexado**

Rojas Cabrera, M., Espinosa Visquera, M., Cabrera Cabanillas, A., & Mejias García, J. L. (2021). Autoconcepto físico y mental de los estudiantes del ciclo i de la carrera de educación física de la UNJFSC de Huacho. *AlfaPublicaciones*, 3(1), 6–13. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.36>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Alpha Publicaciones**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Alpha Publicaciones**.



---

Recibido: 03-10-2020 / Revisado: 07-11-2020 / Aceptado: 06-12-2020 / Publicado: 03-01-2021

## La gestión de la innovación en las agencias de viajes cubanas

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.37>



---

*The management of innovation in Cuban travel agencies*

Rebeca Olivera Elosegui <sup>1</sup> & Maité Rodríguez González <sup>2</sup>

### Abstract.

Innovation has become one of the fundamental instruments within companies that want to remain competitive in an increasingly complex and changing environment. However, many entities in the Cuban tourism sector, specifically travel agencies, have insufficient Innovation Management and their current situation is unknown. Therefore, the objective of this research is: Assess the management of innovation in general travel agencies, belonging to (OSDE) Viajes Cuba. For this, it was determined to apply in three travel agencies, one of these models of diagnosis and improvement of innovation management: Guide for the Self-evaluation of Business Innovation Management prepared by the Andalusian Center for Excellence in Management, (2009), The Model of the 7 Dimensions (7 D's) by Arzola & Mejías, (2007), and the merger of the model of the Center for Innovation and Business Development of the Generalitat de Catalunya (CIDEM) developed in 2002 and the procedure for the evaluation of Innovation Management proposed by the same institution in 2009. The stages corresponding to the diagnosis within these methodologies included the application of questionnaires, interviews with managers, in-depth interviews with R + D + i specialists and documentary analysis. The diagnosis and application of the Vester Matrix, the problem tree and the objectives tree, made it possible to identify the existing gaps between the ideal and

---

<sup>1</sup> Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. La Habana, Cuba. rolivera@ftur.uh.cu

<sup>2</sup> Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. La Habana, Cuba. mrodriguez@ftur.uh.cu

current state, allowing to structure the logical framework for improvement, as well as to establish a set of indicators for planning and control in these tourist institutions..

**Keywords:** innovation management, travel agency, diagnosis, actions.

### **Resumen.**

La innovación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales dentro de las empresas que quieren seguir siendo competitivas en un entorno cada vez más complejo y cambiante. No obstante, muchas entidades del sector turístico cubano, específicamente las agencias de viajes, presentan una insuficiente Gestión de la Innovación y se desconoce cuál es su situación actual. Por lo que se plantea como objetivo de la presente investigación: Valorar la gestión de la innovación en las agencias de viaje generalistas, pertenecientes a (OSDE) Viajes Cuba. Para ello se determinó aplicar en tres agencias de viajes, uno de estos modelos de diagnóstico y mejora de la gestión de la innovación: Guía para la Autoevaluación de la Gestión de la Innovación) Empresarial elaborada por Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión, (2009), El Modelo de las 7 Dimensiones (7 D's) de Arzola & Mejías, (2007), y la fusión del modelo del Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de la Generalitat de Catalunya (CIDEM) desarrollado en el año 2002 y el procedimiento para la evaluación de la Gestión de la Innovación propuesto por la misma institución en el 2009. Las etapas correspondientes al diagnóstico dentro de estas metodologías incluyeron la aplicación de cuestionarios, entrevistas a directivos, entrevista a profundidad a especialistas de I+D+i y análisis documental. El diagnóstico y la aplicación de la Matriz de Vester, el árbol de problemas y el árbol de objetivos, posibilitaron la identificación de las brechas existentes entre el estado ideal y actual, permitiendo estructurar el marco lógico para la mejora, así como establecer un conjunto de indicadores para la planificación y el control en estas instituciones turísticas.

**Palabras claves:** gestión de la innovación, agencia de viajes, diagnóstico, acciones.

### **Introducción.**

La innovación se ha convertido en el entorno cubano actual, no solo en un término de primer orden, sino un imperativo, para que ese pensamiento “país”, se convierta en un pensamiento de “país competitivo”, toda vez que están claramente establecidos por múltiples autores los nexos entre innovación, competitividad y ventajas de esta índole.

Aludir a la innovación, es prácticamente un resultado. Shumpeter (1947) planteaba de forma resumida que esta es hacer cosas nuevas o bien el hacer cosas que ya se están haciendo pero de forma distinta, por lo tanto, es la acción de hacer; sin embargo en la consideración de que la empresa es un sistema sociotécnico, no puede pretenderse el resultado sin un proceso para su alcance, y este propio proceso no es espontáneo, sino que con la consideración de los múltiples factores incidentes, debe estar diseñado y armónicamente integrado para el

cumplimiento de los objetivos; aparece entonces el término de gestión. Ratifican este enfoque López & Odriozola (2009) al plantear que “La innovación constituye una capacidad organizativa que hay que desarrollar. Como consecuencia, la innovación debe ser abordada como una disciplina de gestión, por cuanto constituye un proceso sistemático, aunque se trate de trabajar con ideas y con la creatividad”.

De tal forma este proceso, quizá con visión y enfoques diferentes pero no divergentes, comprende la organización y dirección de los recursos humanos, materiales y económicos en aras del logro de generación de valor, independientemente de la clasificación que adopte la innovación - entre otras, producto, proceso, comercialización y organización (OCDE, 2005)-, y por tanto debe ser gestionado de manera rigurosa y eficiente (Confederación de Empresarios de Málaga, 2001), toda vez que incorpora los componentes y sus interacciones.

La innovación debe ser considerada un recurso en los procesos de producción de bienes y servicios y convertirse en un medio para alcanzar metas organizacionales. Esta imbricación de la innovación en la empresa, exige de la estructura, cultura y estilos de dirección, características específicas que tributen al éxito de la misma, que han sido definidas como leyes, extraídas de la experiencia práctica de empresas de éxito por Bonet, (2012) quien plantea el apoyo del ápice directivo, el fomento del compromiso, los recursos (presupuestación, disponibilidad, asignación y control), la captación de ideas innovadoras de todas las fuentes, el desarrollo del trabajo en equipo y la visión a futuro.

De tal forma, la gestión de la innovación para Blanco, Bertieri Quintero, & Villamarín Marentes (2010) está en función de cuatro procesos empresariales que representan cómo un negocio típico puede mejorar su rendimiento: estrategia tecnológica, adquisición de tecnología, desarrollo de nuevos productos e innovación de procesos, los cuales deben estar integrados y ser coherentes con la infraestructura del negocio y sus organizaciones asociadas, por la gestión de personal, los sistemas de control financiero, los asuntos legales, la gestión de calidad y medioambiental.

Si por una parte, múltiples definiciones de gestión de la innovación están signadas por la orientación tecnológica, o de producción material, por otra, de forma general resultan en gran parte válidas para la actividad de los servicios.

Las características de simultaneidad, intangibilidad, importancia de los recursos humanos y la información de los servicios, determinan en cuanto a innovación, la fragilidad de la frontera tipológica entre innovación de producto y proceso, el rol fundamental de las tecnologías de la información y la comunicación, la incidencia de los factores organizativos y -al menos teóricamente- la mayor orientación hacia la adaptación a las necesidades de los clientes (Sirilli y Evangelista, 1998; Torres y Jacob, 2001 y Hipp et al, 2000 citados por Jacob y Aguiló, 2008).

Múltiples valoraciones indican la relación más íntima de la gestión de la innovación en los servicios con la calidad y la excelencia (Arzola & Mejías, 2007), el factor humano (Den Hertog & Bilderbeek, 1999), y la innovación abierta (Vargas, 2013), dada la potencialidad de proveedores y prestatarios para la generación de ideas y el propio cliente, a partir de su carácter como elemento base del propio servicio. (Eiglier & Langeaurd, 1989), aun cuando, estudios financiados por la Fundación COTEC para la innovación tecnológica, identifican barreras para la innovación en los servicios similares a las existentes en la actividad manufacturera.

Entre ellas las legales y burocráticas, restricciones financieras, *(el factor costos ha sido identificado como el de mayor incidencia en las empresas de servicios latinoamericanas por Crespi & Olivari en 2016)*, los problemas técnicos donde los más comunes que impiden la introducción o la difusión de innovaciones en servicios suelen ser el escaso conocimiento tecnológico de los políticos que deciden y conceden proyectos y ayudas de I+D y la no disponibilidad de las máquinas (tecnología) adecuadas para los propósitos de pequeñas empresas, capacidades de absorción de los mercados (más limitadas en los servicios), falta de experiencia en gestión de innovaciones, déficits de conocimientos y falta de cultura organizativa de la innovación (Jacob, Tintoré, & Torres, 2001),

En el orden práctico, se requeriría de un adecuado y contemporáneo enfoque de visión hacia adentro y hacia afuera de la empresa, a corto y mediano plazos, que necesariamente no desarrollan todas las empresas.

Con relación al mercado, Antón & Duro, (2009), en particular para la actividad turística, visualizan en el mismo los tres factores que la impulsan: la demanda, la oferta y la competencia.

Es de considerar en el sector, lo expuesto por Alzua & Abad, (2008), quienes plantean que la tendencia de la dinámica de la innovación en el mismo es incremental, al corresponderse la incorporación de nuevos atributos o la mejora de los existentes, en respuesta al comportamiento del mercado y al interés por ganar cuota en el mismo.

Sin embargo, resulta evidente, que el turismo en su conjunto, se ha desarrollado como un sector altamente innovador. Con la clasificación de producto de Martín, (2010) han aparecido nuevos destinos, nuevas instalaciones y nuevos viajes; a su vez estos han introducido nuevos conceptos. Se habla hoy de destinos inteligentes, hoteles parque y experiencias, por ejemplo. Por otra parte, en la actividad innovadora del sector inciden las tendencias medioambientales, el desarrollo energético, la electrónica, por solo mencionar algunos; mientras que las tecnologías de la información y las comunicaciones, no solo han revolucionado la comunicación promocional, las reservas, las ventas y la distribución en general; sino que han invadido los procesos back office, en búsqueda de una mayor fiabilidad y menor tiempo de respuesta, exigencia del cliente turístico del siglo XXI. “La innovación en el sector turístico

es una combinación de dos factores: la investigación aplicada en él (producción de conocimientos), y la capacidad de las empresas para absorber nuevas tecnologías y conocimientos (distribución de conocimientos), la cual depende de su capacidad para absorber dichos conocimientos, y de la capacidad que tienen las organizaciones de cambiar para transmitirlos de forma eficiente. Y sin duda, ésta es la pieza clave de la competitividad en el sector turístico” (Sancho & Llaudes, 1999).

Todo este amplio espectro constituye el campo del juego innovador de las agencias de viaje, las cuales por una parte “importan” en sus productos integrados la innovación de sus prestatarios, diseñan y rediseñan productos viajes, mientras por otra, acuden a nuevos modelos de negocios, sistemas de gestión y competencias organizacionales.

Algunas investigaciones en las últimas décadas, en cuanto a la innovación en las agencias de viajes, presentan que:

- Los aspectos en los que las agencias consideran que deben invertir de cara al futuro son, en principio, la forma de atraer nuevos clientes, el modo en que se gestionan los presupuestos y las reservas, el acceso a la información de proveedores y destinos, la manera de comunicarse con los viajeros. (Agencia Europa Press, 2019)
- Las agencias de viajes más grandes (de más de 250 empleados), son las que mayor número de innovaciones introducen. (Jacob, Tintoré, Simonet, & Aguiló, 2004)
- Los apartados objeto de inversión en cuanto a innovación en las agencias de viajes, son, en orden descendente: producto, comercialización y procesos. (Amadeus, 2016)
- La tecnología clave es la informática y las nuevas tecnologías de la información. (Alfonso, Rodríguez, & Blanco, 2012)
- La innovación en las agencias se centra en los sistemas centrales de reservas (CRS), Globales de distribución (GDS), los gestores de viajes automáticos o el comercio on line de los productos turísticos (Esteban & Rubio, 2013)

Si se valora además, que el turista actual es cada vez más independiente, demanda más productos a la medida y en ocasiones se requiere de un diseño personal e individualizado (Esteban & Rubio, 2013), más servicios y mayor calidad (Alberdi & Rubio Andrada, s/f), entonces, la innovación constituye un reto e impacta en el desempeño de las tres funciones básicas de las agencias de viaje: asesoría, producción y distribución, exigiendo su planeación, ordenación y control a través de la gestión.

Es válido destacar que la innovación como tal, o sea la puesta en valor de una idea, es el resultante de todo el proceso. La innovación a partir de la espontaneidad o de la urgencia, se enfrenta a un mayor rango de incertidumbre, si bien puede tener éxito.

“El factor innovador ha pasado a constituir un vector estratégico que permite que la empresa mejore su posición competitiva. Es necesario, por tanto, gestionar los denominados procesos de innovación para que las organizaciones adquieran mayor capacidad de adaptación y, sobre

todo, la posibilidad de anticipar, e incluso, provocar rupturas que las faculten para renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno”. (Hidalgo, 2011). Este mismo autor valora la gestión de la innovación, no solo puertas afuera de la empresa, sino como instrumento para el desarrollo y consolidación de las relaciones internas entre departamentos e individuos de la organización, al fomentar su cultura y sus valores compartidos. (Hidalgo, 2011)

En consideración con el carácter de los servicios, inherente así mismo a la actividad de las agencias de viajes, la gestión de la innovación según Schilling & Werr , (2009) debe considerar como aspectos clave la gestión del conocimiento para la innovación, la gestión de una red de relaciones, la formalización del proceso de innovación, la participación cruzada y multidisciplinaria, el involucramiento de los clientes, la incorporación de los empleados, clima organizacional propicio, la comunicación con todos los actores de la cadena productiva y la política interna.

En el contexto empresarial cubano, los resultados, la innovación en sí resulta débil en múltiples sectores, aun con el imperativo económico, la voluntad política para ello, y el marco regulatorio del Decreto 281, que la establece como un subsistema. De hecho este sistema empresarial en Cuba, se encuentra sometido a un proceso innovador de gestión, “que procura impactar en las condiciones de vida de la sociedad, con empresas que logren sostenidamente mayor eficiencia y aportes a la sociedad”

Una aproximación a esta problemática en la actividad turística de la capital cubana, indica que existe reducido número de actividades de investigación, desarrollo y estudio de temas relacionados con la actividad de la innovación turística, no existe actividades de vigilancia del entorno y sistematización de la información sobre competencia, clientes y grupos de interés, una baja cultura de tolerancia al error, lo que limita el cambio y los procesos de creatividad de las empresas (Gamboa, 2015), un deficiente sistema de inteligencia empresarial, no se desarrolla la auditoria de capacidades, la capacitación está enfocada a lo profesional y a la asimilación de las tecnologías de Información y comunicaciones (TIC) y la calidad no se utiliza como un elemento estratégico dentro de la empresa (Álvarez, 2017), innovación intuitiva, déficit de conocimiento y capacitación acerca de la innovación y gestión en correspondencia con las características propias del sector, por parte de sus trabajadores y en especial de los directivos de empresas. (Olivera & García, 2017)

Estos estudios, no segmentan sus resultados por tipo de negocio turístico; razón que sustenta la necesidad de abordarlo en cada uno de ellos, dada la coherencia que con la naturaleza de la empresa debe tener la gestión de la innovación. Se relaciona con esta idea el planteamiento de Betz (1998) quien plantea que la interacción constante de los diversos sistemas en el proceso de innovación complejiza su gestión y la necesidad de combinar el análisis organizacional, la planificación, la predicción y el marketing entre otros elementos, para su éxito. De tal forma, se infiere, que las empresas en un mismo contexto, en un mismo negocio,

con productos similares y orientadas a iguales mercados y segmentos, requerirán de pautas muy similares para una adecuada gestión de la innovación, aún cuando las características individuales de cada una le posibiliten o no, la propia innovación.

Específicamente entonces, no se conoce cuál es la situación de la gestión de la innovación en las agencias de viajes cubanas, de las cuales el elemento observable es el tema producto, que se presenta como debilidad en los análisis de las mismas, siendo este solo una de las tipologías de la innovación, según el Manual de Oslo. (OCDE, 2005). Los cuestionamientos serían ¿Cómo hacerlas? ¿Cómo la estamos haciendo? ¿Dónde radican nuestras insuficiencias o deficiencias? ¿Cómo superarlas?

Se define, así como objetivo del presente documento: Valorar la gestión de la innovación en las agencias de viaje generalistas, pertenecientes a (OSDE) Viajes Cuba.

El cumplimiento de este objetivo, a partir de la identificación de las brechas existentes entre el estado ideal y actual, permitirá estructurar el marco lógico para la mejora, así como establecer un conjunto de indicadores para la planificación y el control en estas instituciones turísticas.

## **Métodos**

Para el cumplimiento del objetivo planteado, se restringe el universo de las agencias de viajes cubanas, a aquellas generalistas pertenecientes a la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) Viajes Cuba, se sustenta por una parte en agrupar estas en su conjunto la mayor cantidad de operaciones de esta naturaleza, en el país. Por otra parte, es necesario observar que las agencias de viajes especializadas en producto mercado, dada las diferencias en este pueden abordar los procesos de forma más heterogénea toda vez que tal y como se expuso anteriormente en este trabajo la gestión de la innovación debe ser coherente con los componentes organizacionales, operativos y comerciales de las instituciones. Fundamentan además esta discriminación, elementos objetivos tales como acceso a la información, mayor tiempo en operación de las agencias e interés expreso de la OSDE en la investigación.

Se realizó la investigación en las agencias Cubatur S.A., Havanatur S.A. y Cubanacán S.A.

Una aproximación a la gestión de la innovación, requeriría el fundamento conceptual de los modelos para ello; sin embargo, si bien estos posibilitan la innovación sistémica a través de la comunicación, estandarización y la mejora, en la actualidad – tras el tránsito de la primera a la quinta generación – muchos de ellos, por el propio devenir temporal, se adecuan de forma limitada a la actividad de servicios.

Si bien, cada una de estas generaciones ha producido aportes significativos, algunos investigadores concluyen que no existe un modelo único o generalizable y King & Anderson, (2003) plantean que la mayoría de estos modelos han resultado ser incapaces de capturar toda

la complejidad de la realidad de este proceso y actualmente coexisten en sus diferentes formas.

Mientras Salazar, Arzola, & Pérez, (2010) defienden la precisión de un modelo de gestión de la innovación, Güell, (2014) sustenta la utilidad de los mismos “en la medida que facilitan la explicación de una realidad compleja y la transmisión de experiencias de otros casos, así como la implementación de procesos, no porque

Las autoras consideran, orientadas a la valoración de la gestión de la innovación y por tanto, la utilización de un diagnóstico como herramienta, que los modelos resultan fundamento y punto de partida para tal propósito. Sin embargo para la actividad investigativa, resulta necesaria la identificación previa de pautas para la selección de aquellos a utilizar. Se determinaron como tales:

- Integración en contenido del modelo y del diagnóstico.
- Presentación explícita de pautas para la elaboración de instrumentos para la captación de información, o incorporación de los mismos.
- Adecuación a los servicios y por tanto a las agencias de viajes.
- Posibilidad de adaptación o disruptiva, a partir de los objetivos de la investigación.

Se seleccionaron tres modelos de diagnóstico y mejora de la gestión de la innovación, cada uno ser aplicado en una de las agencias de viajes seleccionadas, de forma aleatoria, con el fin metodológico de obtener una mayor fiabilidad en los resultados generales, independientemente del modelo y métodos empíricos aplicados en cada entidad.

Con la finalidad del conocimiento de los modelos y sus indicadores a analizar (en lo adelante, generalizados como ítems) se presentan a continuación:

- a) El Modelo, cuestionario y buenas prácticas de gestión en innovación empresarial (Guía para la Autoevaluación de la Gestión de la Innovación) Empresarial elaborada por Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión, (2009), que define los siguientes *criterios*:
  - Estrategia y Cultura de Innovación: Adquirir un compromiso mediante la manifestación y comunicación de la importancia de la innovación al resto de la organización, definir objetivos coherentes, asumir riesgos derivados de las actividades de innovación, definir la infraestructura necesaria para realizar actividades de innovación, disponer de recursos materiales y económicos necesarios.
  - Gestión de los recursos: Proveer los recursos humanos necesarios para mejorar la gestión de la innovación, motivar e ilusionar al personal e impulsar la participación del mismo, fomentar la creatividad y el desarrollo de la capacidad de trabajo en equipo, planificar y gestionar actividades formativas relacionadas con la innovación para alcanzar las competencias necesarias, evaluar la eficacia

de las acciones realizadas en relación con los recursos humanos con el objeto de mantener y actualizar los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de las personas de la organización que realizan y gestionan actividades de I+D.

- Vigilancia del Entorno: Identificación de necesidades, fuentes y medios de acceso de información, búsqueda, tratamiento y difusión de la información, puesta en valor de la información.
- Análisis Interno: Análisis interno, identificación de problemas y oportunidades para la organización.
- Generación y Selección de ideas: Planificar la generación de nuevas ideas, utilizar herramientas para ello, identificar los recursos disponibles que contribuyan a la generación de ideas innovadoras, fomentar la creatividad y el trabajo en equipo para detectar nuevas ideas que permitan guiar el desarrollo de productos y/o procesos futuros para la organización, identificar y desarrollar criterios de selección de nuevas ideas, valorar los factores que garanticen el éxito de nuevas ideas, identificar aspectos relevantes para cada idea: recursos necesarios, escenarios de evolución, impacto en el mercado, contribución a los objetivos de la organización, factores de riesgo, probabilidades de éxito, costes y beneficios esperados.
- Resultados de la innovación: Nuevos productos, procesos o servicios, incremento de las ventas, reducciones de costes de recursos por producto o servicio, reducciones de tiempo en los procesos de producción, distribución o comercialización, incremento de la productividad, mejora de la calidad de los productos, procesos o servicios existentes, satisfacción del cliente con las actividades de innovación, margen de explotación, publicaciones científicas, artículos en revistas profesionales y técnicas, incorporación de tecnologías en la organización.

No se analizó el criterio 6. Gestión de los proyectos de innovación, a partir de los resultados obtenidos por Álvarez (2017) indica que en las entidades de turismo no se trabaja por proyectos.

- b) El Modelo de las 7 Dimensiones (7 D's) de Arzola & Mejías, (2007), orientado a la gestión de la innovación en los servicios y conceptualizado sobre los criterios de los modelos de excelencia. Las *dimensiones* son:
- Liderazgo: Ejercicio de autoridad, responsabilidades, motivación, toma de decisiones, mecanismos para fomentar la innovación y políticas.
  - Planificación Estratégica: Conocimiento y uso adecuado de las capacidades internas, considerando las oportunidades y amenazas del entorno para formular las estrategias a seguir: la innovación como elemento indispensable en la formulación de la visión, misión, estrategias, mejoramiento continuo, recursos

invertidos en innovación, activos de propiedad intelectual, inversión en formación de personal, vigilancia, plan de desarrollo tecnológico.

- Competencias del Recurso Humano: Conocimientos, habilidades y formación del personal necesarios para que el servicio ocurra en la calidad y oportunidad esperada por el cliente: formación, capacitación, participación en programas de mejoras e innovación, creatividad, trabajo en equipo, motivación, recompensas, sistema de gestión del RRHH y las fuentes de aprendizaje.
  - Procesos: Aspectos asociados con la infraestructura de los procesos necesarios para la prestación del servicio, tanto de naturaleza tangible como intangible: tecnología utilizada, documentación, certificación, mejora continua, tipo, uso de la capacidad.
  - Organización: Estructura organizativa, manuales, normas, procedimientos, sistemas de información, seguimiento y control, ambiente de trabajo adecuado y la incorporación de mejoras en estos ítems.
  - Satisfacción de Clientes:
  - Responsabilidad Social: Exigencias actuales de la sociedad, clientes, accionistas, trabajadores, ambiente y la sociedad en general.
- c) La fusión del modelo del Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de la Generalitat de Catalunya (CIDEM) desarrollado en el año 2002 y el procedimiento para la evaluación de la Gestión de la Innovación propuesto por la misma institución en el 2009, a partir de que el primero no presenta de forma explícita los aspectos vinculados a la organización, destacados anteriormente en el presente trabajo como de importancia. Se redefinen como *pilares* así:
- Compromiso de la dirección y liderazgo.
  - Cultura de la innovación: Importancia prestada a la gestión de la innovación, reconocimiento de la necesidad de la gestión de la innovación, incorporación de la innovación en la comunicación interna y externa de la dirección, conversión de las competencias individuales en organizacionales, disposición ante el riesgo.
  - Generación de nuevos conceptos: Identificación de necesidades actuales y futuras, estimulación de la creatividad de los trabajadores, planificación de la generación de nuevos conceptos, filtrado y selección de ideas, aplicación de herramientas para la generación de nuevos conceptos.
  - Desarrollo de Productos: Gestión de la información de partida para un nuevo producto, participación de las áreas de la empresa, clientes y proveedores, planificación temporal por fases y costos previstos, grado de incorporación de nuevas tecnologías, empleo de herramientas para el desarrollo de productos:
  - Redefinición de procesos de producción: seguimiento de tecnologías y modelos de organización de los procesos productivos, planificación de recursos financieros, estrategias de subcontratación, oportunidad de innovadora por la

integración de actividades logísticas, uso de herramientas para la definición y control de procesos.

- Redefinición de procesos de comercialización: Generación de ideas para el proceso de comercialización, planificación para la comercialización de un nuevo producto, redefinición de procesos de comercialización y de marketing con relación al entorno, comunicación postventa, posibilidad de comercialización a través de nuevas tecnologías.
- Gestión del conocimiento y la tecnología: Incorporación de tecnologías clave para la empresa, incorporación de tecnologías al desarrollo de productos, definición de labores internas y necesidad de subcontratación, gestión adecuada del conocimiento, gestión de activos de propiedad intelectual<sup>3</sup>.

Una lectura detallada de los contenidos anteriores posibilita resumir, que los modelos seleccionados recogen para el diagnóstico de la innovación, similares indicadores agrupados en ítems de disímil nomenclatura.

La información requerida fue obtenida a través de la revisión documental, (Balances, Ejercicio Estratégico, Mapa de Procesos), entrevistas a directivos y cuestionarios a trabajadores a partir del cálculo de una muestra probabilística estratificada con un margen de confianza de 95%, elaborados sobre la base de los contenidos expuestos, así como integrando elementos de Cuestionario de Autoevaluación para valorar las competencias de innovación para pequeñas y medianas empresas, propuesto por la Dirección de Operaciones e Innovación de la ESADE Business School, de España (ESADE, 2005) y Guía de evaluación integrada de la innovación para organizaciones, (Delgado, 2017), procesados por el SPSS.

Aun con la utilización de este tipo de muestra y el análisis cuantitativo posible para el análisis por agencia, se realizó una valoración cualitativa de toda la información obtenida, en observancia al objetivo definido. Tal y como se aprecia en los ítems contentivos en cada modelo seleccionado, a excepción del correspondiente al CIDEM que explicita la Cultura de la Innovación, la evaluación de los restantes siempre tributa a la misma, toda vez que esta está inserta en la propia cultura de la organización.

A partir de los resultados obtenidos, se identificaron las principales causas y efectos del estado de la gestión de la innovación, propiciando -con la consideración de la valoración negativa de la misma- la construcción del árbol de problemas, como una herramienta efectiva para el posterior diseño de objetivos y acciones.

## Resultados.

A partir de la triangulación de la información obtenida, se aprecia que:

---

<sup>3</sup> No considerada en el estudio.

La relación innovación y planificación estratégica no se visualiza en la formulación de la Misión de ninguna de las tres agencias estudiadas, acorde lo planteado por Arzola y Mejías (2007). La evaluación de los ítems Estrategia y Cultura de la innovación (*criterio*); Liderazgo y Planificación Estratégica (*dimensiones*); Compromiso de la dirección y liderazgo y cultura de la innovación (*pilares*), según los modelos aplicados.

Aunque la Visión de dos de las agencias incorpora resultados del proceso innovador como expansión de marca, incremento de cartera de clientes y extensión de mercados, no se encuentra la misma integrada adecuadamente a los componentes de la propia planificación (diagnóstico, objetivos, opciones, acciones).

Los retos y oportunidades para la innovación son débilmente conocidos, en coherencia con un análisis interno de similar valoración.

La estructura, procedimientos y estilos de dirección y la rigidez organizativa es uno de los aspectos, que frena la innovación, susceptible de ser modificado.

Este resultado es coherente con el obtenido por Peñalver, (2020), que identifica en la OSDE rasgos de una organización mecanicista, que emanan hacia sus empresas, al obtener respuestas mayoritarias acerca de la comunicación vertical descendente, autonomía de los profesionales y flexibilidad medio – baja, especialización individual y funcional, y orientación a la estandarización y el control.

Relacionado con ello, aparecen además como factores que obstaculizan la innovación, la intolerancia a los errores, la baja disposición para asumir riesgos y resistencia al cambio.

Inciden además factores externos identificados por Díaz, (2018), tales como el alto grado de centralización, la dificultad de financiación -que se reflejan en insuficientes recursos materiales y equipamiento en las agencias, derivado en alto grado del bloqueo económico financiero impuesto por Estados Unidos al país - y los incentivos insuficientes que inciden en el comportamiento del personal, respecto a la innovación.

No existen fundamentos para definir en qué grado es este último un factor determinante, cuando aparecen también aspectos tanto vinculados a métodos y estilos de dirección, anteriormente planteados, como a la existencia, formación y desarrollo de competencias de los recursos humanos. En cuanto al primero de estos aspectos, los métodos para motivar al personal han sido poco efectivos, no se involucra para la búsqueda de soluciones al colectivo de trabajadores, mientras que la comunicación entre áreas no está formalizada para estos fines; entre otras condicionantes porque la concepción de la actividad innovadora se centra en producto y en las áreas comerciales. No se trabaja en equipo, no se estimula la creatividad de los trabajadores, no existen espacios de intercambio ni mecanismos efectivos para la generación y selección de ideas, al menos con la intensidad que la actual situación competitiva externa (como destino) demandaría e interna (las agencias del país) que resulta

en una oferta poco diferenciada para todas, a pesar de que la Visión de las tres agencias se orienta al liderazgo en calidad y excelencia.

De forma general, no se pone en valor, la experiencia y el conocimiento de los guías de turismo y su potencial rol como canal de la voz del cliente, a partir de su dominio idiomático y su tiempo de convivencia, que le posibilite obtener de fuente viva, criterio y sugerencias que no necesariamente se reflejan en cuestionarios de satisfacción, quejas o reclamaciones.

Estos elementos fundamentan, la alta dispersión (desviación estándar) entre estratos y al interior de los mismos en las respuestas de los cuestionarios, tanto en cuanto en todos los ítems.

A pesar de la jerarquización y prácticamente unicidad (en cuanto a reconocimiento) de tipología de innovación de producto, no se encuentran estructurados los procesos para su diseño y lanzamiento, la información de mercados y segmentos y la retroalimentación de los clientes se considera insuficiente, mientras que la vigilancia tecnológica se limita a la Informática por lo que se reconoce el débil conocimiento del mercado y de la tecnología como factor que frena la innovación a nivel macro o meta.

La restricción de la innovación en las agencias de viajes a producto, discrimina las funciones de asesoría y distribución de estas empresas, en un contexto actual en el que, por una parte, el cliente es más independiente en su conformación de viaje y por otra, la construcción de su experiencia incluye su relación con la agencia en todas las fases del viaje (antes, durante y después).

Paradójicamente se reconoce la importancia y resultados de la implementación del comercio electrónico, pero no se valora como innovación de proceso y mercadotecnia.

Contradictoriamente con criterios autorales que centran los recursos humanos en la innovación en los servicios, en las tres agencias estudiadas, a través de los tres modelos utilizados, estos en sentido general son considerados como competentes, se destacan en los postulados de Misión, y se percibe, no obstante, un bajo dominio del concepto de innovación y su amplitud y prácticamente un desconocimiento de la gestión de la misma y sus modelos. No es de extrañar entonces, que no tengan definidos modelos de gestión de la innovación.

Se desarrollan planes de capacitación acorde a perfiles profesionales, pero no incluyen acciones relacionadas con la innovación. El trabajo desarrollado por Olivera & García, (2017) propuso el incremento de la oferta académica en este sentido, cuando en la actualidad se desarrollan en la Universidad de La Habana y La Universidad Tecnológica José Antonio Echevarría como postgrados, mientras que los Centros de Capacitación adscritos a las delegaciones territoriales del Ministerio y su Escuela Ramal, estructuran su oferta docente a partir de la demanda expresa, características y posibilidades de las entidades turísticas; de lo

que se infiere que no ha sido identificada plenamente por las agencias la necesidad actual y futura de incrementar el conocimiento en cuanto al tema.

Solo en una de las agencias, está definido el desarrollo y la innovación como macroproceso estratégico, pero visualmente no se identifica la relación que posee con los procesos de apoyo, cuando estos pueden impactar en los costos, preocupación prioritaria.

### **Reflexiones finales.**

La valoración de la gestión de la innovación no difiere en alto grado entre una y otra de las agencias de viajes estudiadas. De forma general, puede evaluarse de débil, identificándose como causas fundamentales las siguientes:

- No visualización de la actividad en la planificación estratégica, lo que de alguna forma indica la percepción limitada de la importancia y necesidad de su gestión.
- Conocimiento débil y fragmentado del personal en cuanto al tema de innovación y su gestión.
- Insuficiente motivación e implicación de los trabajadores en la identificación de problemas y oportunidades y por tanto en la búsqueda de soluciones creativas.
- Insuficiente información del entorno.
- Inefectiva comunicación interna.

Si bien, no se refleja de forma explícita, los resultados obtenidos cuestionan el grado de competitividad de las agencias de viajes, aun con los múltiples indicadores que existen para su evaluación. Es de destacar, además, que se soslayan con toda intencionalidad de las autoras, los incidentes relacionadas con la disponibilidad de recursos, al considerarlos de carácter externo a la empresa, al estar vinculadas al entorno país; sin embargo, la definición primaria de estrategia está relacionada justamente con la asignación de recursos y si no se contempla en la misma, no se asignarán a la actividad independientemente de cualquier situación financiera.

Por otra parte, existen elementos del ambiente externo como la centralización, que no propician la innovación y su gestión; pero el ambiente interno es determinante y el externo está en proceso de cambio.

La innovación no es una tarea, no puede ser un resultado de un proceso espontáneo, sino de un proceso estructurado con ese fin, aun con la flexibilidad, la urgencia y hasta las crisis que aparecen en la actividad turística y por ende, de las agencias de viajes. La propia actividad de las agencias de viaje en Cuba, posibilita la diversificación de fuentes para la innovación, más allá de las propuestas de diseño de producto, emanadas de trabajos de diploma u otros de la Licenciatura en Turismo (no aplicadas en gran parte, aún con los avales de las entidades), su función de distribuidoras les posibilita incorporar a su desempeño empresarial ideas de turoperadores, agencias partner y competidoras, hoteles, restaurantes, otros

prestatarios turísticos y no turísticos, de sus especialistas y áreas funcionales, de sus gestores de ventas y de los propios clientes finales, los turistas.

Las causas identificadas, se relacionan con otros sistemas y herramientas de gestión, imprescindibles para la innovación empresarial como Gestión del Conocimiento, Gestión de la Información, Gestión de Capital Humano y Gestión de la Comunicación Organizacional. Resulta en extremo difícil, si no imposible, deslindar o establecer fronteras entre una y la otra en cuanto a la innovación. Aproximarse a un algoritmo para ello, partiría de la información, fuente del propio conocimiento, el cual si no se organiza no se comunica, no se comparte de forma estructurada entre los miembros de la empresa y solo cuando eso sucede el conocimiento individual se convierte en organizacional, mientras que la visión estratégica tributa a la identificación de las necesidades futuras de conocimiento y al esbozo del perfil del personal que la empresa exigirá y sustenta un comportamiento proactivo de la misma.

### **Conclusiones.**

- La valoración de la gestión de la innovación en las agencias de viajes, deriva y demanda el diagnóstico de la gestión del conocimiento, de mercadotecnia, de capital humano, de la información y de la comunicación.
- La mejora de la gestión de la innovación, implicará además definir objetivos y acciones que propicien, actualizar los ejercicios estratégicos, definir estrategias de innovación y valorizar la dirección participativa.
- Un planteamiento conceptual, concibe a las agencias de viaje como dinamizadoras del destino, pero ello implica innovación. Cada uno de los Lineamientos de la Política Económica y Social cubana referidos a Turismo, implica a las agencias de viaje y a la innovación. De no transitar estos caminos o similares, tendremos más de lo mismo; hasta hoy un insuficiente nivel de innovación, el riesgo de no cumplir con su rol conceptual y por transición, con la responsabilidad social del turismo respecto a la economía cubana.

### **Referencias bibliográficas.**

Agencia Europa Press. (11 de Febrero de 2019). Las agencias de viajes valoran la innovación en su negocio aunque mantienen su inversión. Obtenido de <http://www.europapress.es>

Alberdi, C. E., & Rubio Andrada, L. (s/f). Madrid+d. Obtenido de Madrid+d Web site.

Alfonso, R., Rodríguez, A., & Blanco, G. (2012). . La gestión tecnológica e innovación en el sector turístico y elementos para la selección de estrategias. .

Alpízar, G. L. (2019). EL financiamiento a la innovación en Cuba: La experiencia del Fondo Financiero de Ciencia e Innovación. Economía y Desarrollo .

- Álvarez, L. (2017). La gestión estratégica de la innovación en las entidades turísticas del destino La Habana. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Turismo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- Alzua, A., & Abad, M. (2008). Innovación en la actividad turística vasca: Hacia un modelo competitivo en la C.A. de Euskadi. *Revista de Ocio y Turismo*, 65-86.
- Amadeus. (2016). La innovación de las agencias de viaje se sitúa en posición intermedia y supera a otras actividades del sector. Obtenido de <http://www.amadeus.com>
- Antón, S., & Duro, J. (2009). Competitividad y Sistemas de Innovación Territorial en Turismo. Obtenido de <http://www.urv.cat>.
- Arzola, M., & Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia [en línea]*, 12(37).
- Blanco, F. S., Bertieri Quintero, J., & Villamarín Marentes, J. (Abril de 2010). Innovación, conceptos básicos. Madrid. Obtenido de ReaserchGate Web site: [www.reaserchgate.net](http://www.reaserchgate.net)
- Bonet, A. (2012). LAs 7 Leyes inmutables del éxito en la innovaciinn. Obtenido de <http://www.angelbonet.com>
- Castro, J. A., & Aura Paulina Flores Barrera. (2017). Gestión de la innovación para la sustentabilidad en turismo: una revisión teórica para el sector hotelero. *Revista Espacios*.
- Confederación de Empresarios de Málaga. (2001). *Guía Práctica de Innovacion para PYMES*. Málaga.
- Crespi, & Olivari. (2016). La política de innovación en América Latina y el Carbe. *Nuevos Caminos*. Obtenido de <https://publications.iadb.org>
- Delgado, M. (2017). *Temas de Gestión empresarial. Volumen II. Innovación empresarial*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Den Hertog, P., & Bilderbeek, R. (1999). *Conceptualising service innovation and service innovation patterns*. Research Program on Innovation in Service, Dialogic, Utrecht.
- Díaz, I. (Enero - Junio de 2018). La innovación en empresas estatales cubanas: análisis para un debate. *Economía y Desarrollo (on line)*, 159(1).
- Eiglier, P., & Langeaurd, E. (1989). *Servucción: El marketing de los servicios*. España: Mc Graw Hill.
- ESADE. (2005). *Guía práctica de la innovación para Pymes [en línea]*. Barcelona: Barcelona: Obtenido de <http://www.inpyme.es/index.php/concepto/89>
- Esteban, C., & Rubio, L. (2013). *Agencias de viajes innovadoras. Ventas, asesoramiento y gestión*. .

- Fernández, I. D. (2013). Desafíos de la innovación en Cuba. Habana.
- Gamboa, G. (2015). Una mirada a la gestión de la innovación en las empresas del Sector Estatal del Turismo en el destino La Habana. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- Güell, F. (2014). Un modelo de gestión de la innovación. Girona: Universidad de Girona.
- Hidalgo, A. (2011). La gestión de la innovación como proceso. Conocimiento, innovación y desarrollo. Universidad de Costa Rica.
- Jacob, M., & Aguiló, E. (2008). La innovación en el sector turístico: el caso de Baleares. ROTUR. Revista de Ocio y Turismo(NO.1), 51-64 pp.
- Jacob, M., Tintoré, J., & Torres, X. (2001). Innovación en servicios. Innovación en el sector turístico balear. Análisis prospectivo de tecnologías. Madrid: COTEC.
- Jacob, M., Tintoré, J., Simonet, R., & Aguiló, E. (2004). Pautas de innovación en el sector turístico Balear. Madrid: COTEC.
- Jiménez, B. (2012). Procedimiento de Evaluación y Mejora de la Gestión de La Tecnología y la Innovación en Hoteles Todo Incluido. Matanzas.
- King, N., & Anderson, N. (2003). Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para organizaciones. Australia: Editorial Thomson.
- López, S., & Odriozola, U. (18 de Enero de 2009). Cómo gestionar la innovación. Una metodología práctica. Obtenido de <http://www.researchgate.net>
- Martín, R. (2010). Principios, Organización y Práctica del Turismo. Primera Parte. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Martínez, C. I. (20 de enero de 2020). Portafolio. Obtenido de Portafolio Web site.
- OCDE. (2005). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. París: Tercera Edición.
- Ohme, E. T. (2002). Guía para gestionar la innovación. Barcelona: Activos de Comunicación Visual S.A.
- Olivera, R., & García, Y. (2017). La innovación en el turismo. De la academia a la praxis. Ponencia en el evento GESEMAP. La Habana.
- Peñalver, P. (2020). Diseño de un área administrativa funcional para la gestión de la innovación en la OSDE Viajes Cuba. Trabajo en opción al Título de Licenciada en Turismo. Facultad de Turismo, Universidad de La Haba.
- Salazar, M., Arzola, M., & Pérez, E. (2010). Gestión de la innovación para las Pymis de Ciudad Guayana. Revista Venezolana de Gerencia [en línea]., 15(51).

- 
- Sancho, A., & Llaudes, A. (1999). Sector turístico e innovación: Un análisis a través de las patentes. Turitec, 15-17.
- Sancho, A., & Maset, A. (2001). Innovación tecnológica y calidad en el sector turismo. Valencia: Springer Computer Science.
- Schilling, A., & Werr, A. (2009). Managing and organizing for innovation in service firms. Stockholm.
- SECTUR. (2013). Programa Sectorial de Turismo 2013-2018. Ciudad de México.
- Vargas, L. E. (2013). Diseño de una propuesta metodológica para gestionar la innovación en empresas desarrolladoras de software integrantes de la organización Network Clúster TIC del Triángulo del Café. Trabajo de investigación para optar al título de Magister en Administración. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de administración.

**Para citar el artículo indexado**

Olivera Elosegui, R., & Rodríguez González, M. (2020). La gestión de la innovación en las agencias de viajes cubanas. *AlfaPublicaciones*, 3(1), 14–32.  
<https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.37>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Alpha Publicaciones**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Alpha Publicaciones**.



---

Recibido: 05-10-2020 / Revisado: 08-11-2020 / Aceptado: 08-12-2020 / Publicado: 03-01-2021

## Diagnóstico de los costos de no calidad en el área de Regiduría de Pisos del hotel Iberostar Grand Packard

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.38>



---

*Diagnosis non-quality costs in the area of flooring at the Packard Iberostar Grand hotel*

Dolores Anay Matos Murcia<sup>1</sup>

### Abstract.

This research was carried out at the Packard Iberostar Grand hotel of category 5 stars belonging to the Gaviota S.A. Tourism Group and administered by the extractive chain Iberostar, with the aim of diagnosing non-quality costs in the area of flooring. In order to meet the objective set, theoretical and empirical methods of research were used, within the latter, the documentary analysis to characterize the hotel under study, the interview with the quality specialist to find out about the work that is carried out in the installation in relation to the quality and costs associated with it, the feedback mechanisms that are used to determine the satisfaction of the clients. The head of housekeeper was also interviewed to learn about the operation of the flooring area, as well as a survey of a sample of waitresses to learn about the internal clients' impact on quality of service. The results were processed using parametric statistics which identified a set of nonconformities that cause non-quality internal and external failure costs. The intangible cost of clients' dissatisfaction in 2019 could then be accounted for. Finally 13 improvement actions were proposed.

**Keywords:** Quality, cost, clients, flooring area.

### Resumen.

---

<sup>1</sup> Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. La Habana, Cuba. rolivera@ftur.uh.cu

La presente investigación se llevó a cabo en el hotel Iberostar Grand Packard de categoría 5 estrellas perteneciente al Grupo de turismo Gaviota S.A y administrado por la cadena extrajera Iberostar, con el objetivo de diagnosticar los costos de no calidad en el área de Regiduría de Pisos. Con el fin de cumplir el objetivo trazado se emplearon métodos teóricos y empíricos de investigación, dentro de estos últimos, el análisis documental para caracterizar el hotel objeto de estudio, la entrevista a la especialista de calidad para indagar sobre los trabajos que se realizan en la instalación con relación a la calidad y los costos asociados a esta, los mecanismos de retroalimentación que se utilizan para determinar la satisfacción de los clientes, además de sus quejas y reclamaciones. También se entrevistó al Ama de Llaves para conocer sobre el funcionamiento del área de Regiduría de Pisos y se aplicó una encuesta a una muestra de camareras para conocer la incidencia del cliente interno en la calidad del servicio. Los resultados se procesaron mediante la estadística paramétrica los cuales permitieron identificar un conjunto de no conformidades que originan costos de no calidad de falla interna y externa. Fue posible además contabilizar el costo intangible que se produjo por la insatisfacción de clientes en el año 2019. Luego a partir de todos los resultados se propusieron 13 acciones de mejoras.

**Palabras claves:** Calidad, costo, clientes, regiduría de pisos.

### **Introducción.**

El entorno globalizado y competitivo exige a las empresas un esfuerzo constante en mejorar sus procesos, de tal manera que muchas de ellas están implementando programas de mejora o calidad total en su organización. Esto sin excluir las acciones de reingeniería, para reestructurar y lograr la innovación que les permita: mantenerse actualizados en la satisfacción a los requerimientos de sus clientes, ser competitivos y flexibles a los cambios; ser veloz más que grande, pues esto significará la diferencia entre subsistir o desaparecer (Flores y Humberto, 2015).

Ante esta situación, las empresas que quieran sobrevivir han de ser competitivas, y para esto tienen que ser líderes en innovación, tecnología, calidad y costos. Por tanto, se hace necesario asegurar el crecimiento y sostenibilidad a largo plazo en el mercado, visualizando la gestión de la calidad como herramienta necesaria e imprescindible y asociada de manera directa a los costos, los cuales tienen que ser identificados y medidos para poder justificar las inversiones que se deben desarrollar para reducirlos (Casermeiro, Scheuber y Varas, 2010).

En este sentido Mahal y Hossain (2015) afirman que poseer elementos tan fuertes como son los costos asociados a la función de la calidad dentro de una organización posibilita el trazado de estrategias de mejoras con la consiguiente elevación de los índices de rentabilidad, eficiencia y eficacia. Estos autores también exponen que por lo general muchas de las empresas con sistemas de calidad certificados no poseen un sistema de costos de la calidad, limitándose a clasificarlos solamente en sus manuales sin prestarles la debida atención.

Los altos mandos, la gerencia y el departamento administrativo se enfrentan constantemente con diferentes situaciones que afectan el funcionamiento de la empresa. La información que se obtenga acerca de los costos y los gastos en que incurre la organización para realizar su actividad y que rigen su comportamiento son de vital importancia para la toma de decisiones de manera rápida y eficaz. Esto hace que en la actualidad la contabilidad viva una nueva época marcada por la demanda de más cantidad de información (Yera, Tellería, Hernández y col., 2015).

El sector turístico no escapa a la realidad de la globalización, siendo necesario manejar información relevante y oportuna en materia de costos, como pieza clave para desarrollar ventajas, sin embargo, el tema de los costos de calidad en Cuba no está enraizado en la cultura empresarial y ha sido poco tratado. Los sistemas contables de las organizaciones cubanas no están diseñados para identificar los costos de calidad y esta es una de las razones por las cuales la alta gerencia es mucho más sensible a los costos globales de la producción que a los de calidad.

El Grupo de Turismo Gaviota SA. inmerso en esta realidad ha incluido dentro de su banco de problemas para el desarrollo de investigaciones el estudio de los costos asociados a la calidad, con énfasis en sus hoteles de lujo, siendo el hotel Iberostar Grand Packard, de categoría 5 estrellas una de sus instalaciones donde existen no conformidades que afectan la calidad del servicio, en particular en el área de Regiduría de Pisos, pero no están identificados los costos de no calidad que se producen a partir de estas.

Los cuestionamientos serían ¿Cuáles son los factores que originan costos de no calidad en el área de regiduría de pisos? ¿Qué costos son internos o externos? ¿Cómo disminuirlos?

Se define, así como objetivo del presente documento: Diagnosticar los costos de no calidad en el área de Regiduría de Pisos del hotel Iberostar Grand Packard.

El cumplimiento de este objetivo, a partir de la identificación de los factores que originan costos de no calidad en el área de Regiduría de Pisos del hotel Iberostar Grand Packard, permitirá estructurar el marco lógico para la mejora, así como proponer acciones de mejoras en función de la planificación y el control de esta área dentro de la instalación.

### **Metodología.**

La estrategia metodológica diseñada y seguida durante el proceso investigativo, se basó en la investigación-acción, cuyo propósito fundamental según Hernández, Fernández y Baptista (2010) se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales. En este sentido fueron aplicados los siguientes métodos:

### **De orden teórico:**

Histórico lógico: Permitió conocer los costos asociados a la calidad y su clasificación, los aspectos generales del proceso de alojamiento dentro de la actividad turística y en particular del área de Regiduría de Pisos, así como la importancia de la medición de los costos de no calidad en dicha área.

Análisis y síntesis: A partir de la revisión de la literatura y documentación especializada se pudo conformar las bases teóricas conceptuales para el mejor entendimiento y caracterización del fenómeno estudiado.

Hipotético – deductivo: Posibilitó como resultado de la investigación previa sobre el tema, formular la hipótesis de la investigación, y luego, a través de inferencias lógicas deductivas, derivar que la determinación de los factores que originan costos de no calidad en el área de Regiduría de Pisos permite proponer acciones de mejoras.

### **De orden empírico:**

Análisis documental: Se revisó la documentación de la Cadena Iberostar y del Grupo Gaviota, en específico el Folleto de servicios de Iberostar y el Manual de acogida de Gaviota. Del hotel se consultó el Modelo de caracterización y el Manual de procedimientos de pisos, Versión 1 (2019) y la Resolución 342/2019, el Estado de Resultado del año 2019 y la Bitácora de Relaciones Públicas.

Entrevista (semiestructurada): Se entrevistó a la especialista de calidad de la instalación para conocer la gestión de la calidad y a la jefa de Ama de Llaves para indagar sobre los procesos en el área de Regiduría de Pisos.

Encuesta: Se utilizó la encuesta de satisfacción de cliente interno diseñada por el corporativo de Iberostar, para identificar los factores negativos que impiden un correcto funcionamiento del área de Regiduría. Fue aplicada a una muestra de 19 camareras de ellas 13 de habitaciones y 6 de áreas comunes. La cantidad de encuestados se determinó a partir del programa Sample Size Calculator, considerando como población la cantidad de trabajadores totales del área de Regiduría de Pisos (54), un nivel de confianza del 90% y un error máximo de estimación del 10%.

### **Métodos estadísticos:**

#### **Estadística paramétrica:**

Los resultados se procesaron a través del cálculo de frecuencia y porcentaje.

#### **Clasificación de los costos asociados a la calidad.**

Se entiende por costo el valor de los recursos económicos utilizados para la producción de un determinado producto o la prestación de un servicio, pero cuando se asocia a la calidad se conceptualiza como lo que le cuesta a una organización desarrollar la función de la calidad

Fernández y Escalona (2014). En este sentido Colunga y Saldierna (1994), Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 1995), Sarmiento (2010), Casermeiro, Scheuber y Varas (2010), Cuatrecasas, Carrión, Carvajal y col., (2010), Thomasson y Wallin (2013), Flores y Humberto (2015), Hernández, Tellería, Yera y col., (2015), Shrouly y Tiwari (2017), American Society for Quality (ASQ, 2018), Sower y Broussard (2018) dividen los costos en dos grupos: de calidad y no calidad.

1. **Costos de calidad:** Costos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, aquellos costos de la organización comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo, y los costos del sistema, productos y servicios fracasados porque no han tenido el éxito esperado en el mercado. Estos se clasifican en costos de prevención y evaluación:
2. **Costos de prevención:** Los costos de prevención son los gastos realizados para evitar que se cometan errores. Son una inversión a futuro, inversión para evitar costos de la no calidad.
3. **Costos de evaluación:** Cantidad que se gasta en inspección y control. Dígase: inspecciones, pruebas y otras evaluaciones planificadas.
4. **Costos de no calidad:** Denominados también de no conformidad. Los agrupan en costos de fallas externas e internas. Estos a su vez no son controlables por la empresa. Su explicación se muestra a continuación:
5. **Costos de fallas internas:** Se definen como el costo en que incurre la empresa como consecuencia de los errores detectados antes que el producto/servicio sea entregado al cliente. Por tanto, son los costos que se producen en el producto/servicio antes de salir de la organización.
6. **Costos de fallas externas:** Son en los que incurre la empresa cuando se detecta algún problema en los productos/servicios posteriores a la venta; o sea una vez que es entregado al cliente. Se trata de los costos asociados porque el producto o servicio no satisface al cliente o no cumplen con los requisitos de calidad.

Sin embargo, Pyzdek (1996), Campanella (1997) y Crosby (1997) estiman que todos los costos son de calidad y dentro de estos se encuentran tanto los de prevención y evaluación como los de fallas o fracasos clasificados igualmente en fallas internas y externas.

La AECA (1995), Meneses y Rodríguez (2010) consideran los siguientes elementos componentes de los costos de fallas.

Elementos que componen los costos por fallas internas: Mermas y pérdidas de insumos, gastos de reprogramación, gastos de reinspección, tiempo de gestionar fallos en las certificaciones y resolución de contratos, reprocesos, pérdidas de materiales incontrolados, desperdicios, reparaciones, exceso de consumos de energía y materiales, errores en la selección de personal, desmotivación de la plantilla.

Elementos que componen los costos por fallas externas: Devoluciones, pérdida de ventas, reclamaciones de clientes, indemnizaciones, penalizaciones, tratamiento de quejas de los

clientes, pérdida de ventas por mala imagen, costos de responsabilidad, multas por incumplimiento de legislaciones y contratos.

Tal y como se ha visto en la clasificación anterior existen muchos componentes que constituyen costos para cualquier empresa que incurra en ellos. Con respecto a estos componentes Casermeiro, Scheuber y Varas (2010) consideran que los principales problemas existentes en su contabilización, planificación y control es la falta de criterios convencionales para calcularlos. Debido a este problema resulta necesario clasificar estos de la siguiente forma:

- **Costos tangibles:** Son aquellos que se pueden calcular con criterios convencionales de costos, normalmente siguiendo principios de contabilidad.
- **Costos intangibles:** También denominados costos implícitos, son aquellos que se calculan con criterios subjetivos y que no son registrados como costos en los sistemas de contabilidad.

Aceptar la existencia de los costos de no calidad como parte integral de los costos en los que incurre cualquier empresa es solo un primer paso. Su verdadero valor radica en identificarlos, investigar los factores que los generan a fin actuar en función de disminuirlos

Importancia de la medición de los costos de no calidad en el Área de Regiduría de pisos.

El análisis de los costos de no calidad proporciona ventajas tanto para las empresas industriales como de servicio, por cuanto permite contabilizarlos y tomar medidas para disminuirlos. De acuerdo con Gallego (2007) permite un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales y por consiguiente eleva el rendimiento de las empresas. Agrega que específicamente en el área de Regiduría de Pisos el control de los costos de no calidad juega un rol fundamental porque contribuye de manera directa a las utilidades del proceso de alojamiento y por ende de la instalación.

Planteamiento que confirma Del Toro (2011) quien expone que en la actualidad la relevancia alcanzada por el puesto de Ama de Llaves, ha permitido que la capacitación y la planificación, sean pilares básicos para el cumplimiento de los requerimientos que se establecen para el área de Regiduría de Piso, logrando que el trabajo se realice con eficiencia y no se originen costos de no calidad, lo que de producirse disminuyen los beneficios de la instalación, pudiendo afectar incluso la imagen de la misma.

Según Lattin (2012) la información del funcionamiento de un hotel y de los costos de cada servicio es fundamental para la toma de decisiones acertadas, por tanto, se debe hacer énfasis en una correcta gestión de costos. De hecho, Morillo y Marysela (2010), González Arias, Frías-Jiménez y Gómez-Figueroa (2014), Prado-Chaviano, Cruz-Suárez, Baujín-Pérez y col., (2016) han desarrollado procedimientos para el cálculo de los costos de no calidad en hoteles y le otorgan un valor primordial al proceso de alojamiento y dentro de este al área de Regiduría de Pisos como subproceso que mayores quejas genera.

Otros autores como Ulacia (2016) y Domínguez (2019) afirman que la falta de rigor, la rutina diaria, la insuficiente utilización de los métodos y herramientas, que norman y evalúan los procedimientos del área de Regiduría de Pisos, son algunos de los factores que afectan la calidad en las instalaciones turísticas, originan quejas y reclamaciones en los huéspedes y por consiguiente impiden el alcance del máximo beneficio; siendo ahí donde cobra importancia el nivel de exigencia de los directivos.

Estas últimas dos autoras plantean, además, que uno de los aspectos a tener en cuenta es que la operación del área de Regiduría de Pisos es diaria y si una habitación no se vende se generan gastos imposibles de evitar, los que impactan de forma desfavorable, en los ingresos del establecimiento, de ahí la necesidad de una buena gestión de habitaciones, lo que se logra ofreciendo un servicio sin fallas que ocasionen costos de no calidad.

Haciendo coincidir la importancia de los costos de no calidad y el papel del área de Regiduría de Pisos, no cabe dudas que identificar estos y descubrir los factores que lo generan es una base a la toma de decisiones y la mejora de la gestión en esta área.

### **Resultados.**

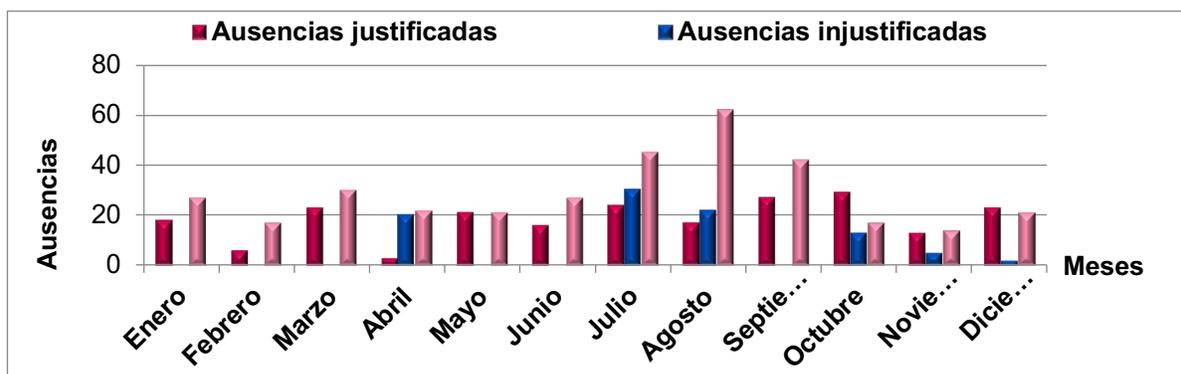
Valoración de los costos de no calidad. Resultados de la entrevista realizada a la especialista de calidad y a la jefa de Ama de Llaves

Como resultado de la entrevista a la especialista de calidad se pudo conocer que en la instalación no se determinan los costos de calidad y la mayoría del personal no tiene claridad en relación al tema. Aunque si se conoce que cuando se incumplen los requisitos de calidad en cualquiera de los procesos del hotel origina un costo que atenta contra la rentabilidad de la instalación. Agrega que es importante determinarlos porque ello permite tomar acciones de mejora más efectivas.

La especialista de además manifestó que el sistema de retroalimentación de la instalación no incluye el tradicional libro de quejas y sugerencias, encuestas de satisfacción ni entrevistas a los clientes externos, dado que la cadena Iberostar considera que esto ocasiona molestia y gasto de tiempo a los huéspedes, y por tanto no lo permite en hoteles que sustentan la categoría GRAND. La retroalimentación se realiza a través de la asistencia vía telefónica, la página oficial del hotel en las redes sociales, los sitios web como Tripadvisor y el análisis de los resultados del Review Pro.

### **Ausentismo:**

Se consultó las prenomas de pago del año 2019, donde se registra el resumen de las ausencias de todo el personal, afectándose el hotel por el número de ausencias injustificadas y justificadas, estas últimas, atendiendo al gran número de certificados médicos presentados. En la figura 1 se visualiza el comportamiento de las ausencias en el área.

**Figura 1.** Comportamiento de las ausencias en el área de Regiduría de Pisos.

**Fuente:** Prenóminas de pago del Hotel Iberostar Grand Packard (2019).

Los certificados médicos aun cuando son ausencias justificadas se graficaron por separados para hacer más visible la incidencia que estos poseen. Los meses con mayor cantidad de ausencias por certificados médicos fueron julio con 45 y agosto con 62. Este valor es superior a los 31 días que poseen ambos meses teniendo en cuenta que puede estar ausente en un mismo período de tiempo más de una camarera. Las ausencias injustificadas afectan en menor medida, siendo julio y agosto también los meses de mayor cantidad de ausencias injustificadas con 30 y 22 respectivamente.

### **Reproceso en el servicio.**

El reproceso ocurre después de la supervisión de las habitaciones y áreas donde se detectan errores, también cuando el personal de mantenimiento realiza su trabajo y no tiene cuidado al hacerlo. La entrevista realizada al Ama de Llaves permitió conocer la existencia de reprocesos ocasionados por tener que realizar nuevamente el servicio, ya sea la limpieza de habitaciones, pasillos o escaleras porque los resultados no estuvieron de acuerdo con lo establecido.

### **Ineficiente capacitación a los trabajadores.**

De acuerdo al Estado de Resultado de la instalación correspondiente al año 2019 se designó como presupuesto para los gastos de capacitación y adiestramiento un total de \$30 004.5 MLC, del cual solo se consumieron \$3 671.415 MLC; para un cumplimiento de 12.24% con respecto al plan. Estos resultados muestran una diferencia considerable entre el plan y lo real que, si bien en materia de costo global es un “ahorro”, esto se pudiera analizar por cuanto implica que no se están ofreciendo todas las acciones de capacitación programadas, las que se concibieron a partir de la necesidad de elevar los conocimientos del personal, para que pudieran desempeñar mejor sus funciones y ofrecer un servicio acorde con la categoría del hotel.

### **Gasto de energía eléctrica.**

El hotel tiene un sistema de control automático, a partir del cual se controla todos los portadores energéticos del mismo, dígame: agua, gas y electricidad. Dicho sistema reporta el comportamiento de estos portadores energéticos de manera general por lo que no se puede identificar el comportamiento de estos por cada departamento. En el caso específico de las habitaciones, como parte de la tecnología que requiere un hotel de lujo, existe un sensor automático a través del cual la habitación una vez que está ocupada se enciende y por el contrario se apaga. Por esta razón dentro de los pasos establecidos para la limpieza de habitación está concebido apagar todos los dispositivos con que esta cuenta. Sin embargo, según manifestó la Ama de Llaves en reiteradas ocasiones las camareras para realizar la limpieza de las habitaciones no apagan los aires, ni las luminarias, encienden el televisor o demás dispositivos para escuchar música. Esto constituye una violación precisamente por aumentar el consumo de electricidad de la instalación.

### Resultados de la encuesta.

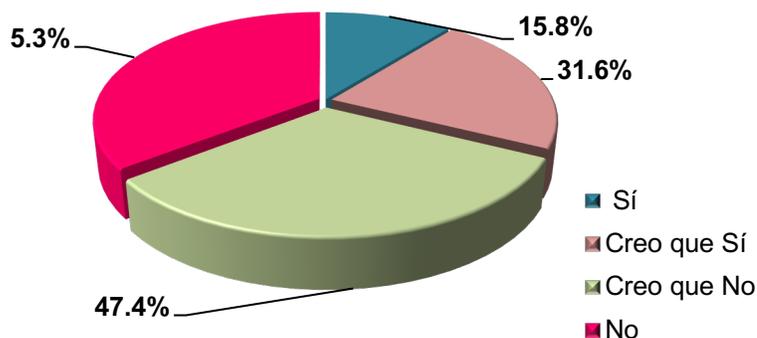
También fue aplicada una encuesta de Clima Laboral para conocer aspectos relacionados con la satisfacción de los trabajadores. La caracterización de dicha muestra se presenta a continuación (Tabla 1). Como se aprecia el 100% es del sexo femenino, la mayoría con una edad comprendida en el rango de 21 a 40 años. La totalidad de los encuestados tienen un nivel escolar apropiado y formación especializada obtenida en las diferentes escuelas del sistema Formatur del Mintur y la mayoría poseen entre 1 y 10 años de experiencia en la labor que realizan.

**Tabla 1.** Caracterización de la muestra encuestada.

| Variables               | Categorías de respuesta | %     |
|-------------------------|-------------------------|-------|
| Sexo                    | Femenino                | 100   |
|                         | Masculino               | 0     |
| Edad                    | 21 a 40                 | 89.47 |
|                         | 41 a 60                 | 10.53 |
|                         | Más de 60               | 0     |
| Nivel escolar           | 12mo Grado              | 57.89 |
|                         | Técnico medio           | 42.11 |
| Formación especializada | Sí                      | 100   |
| Años de experiencia     | 1 a 10                  | 73.68 |
|                         | 15 a 20                 | 26.32 |

**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a las posibilidades reales de promoción que se tienen dentro del hotel la figura muestra que el 15.8% de los encuestados consideran que sí existen posibilidades reales de promoción, el 31.6% cree que sí, un 47,4% estima que no mientras que el 5.3% afirma que no existen posibilidades reales de promoción dentro del hotel. Se aprecia que para la mayoría la instalación no es un lugar que favorezca su promoción.

**Figura 1.** Respuesta de los encuestados sobre las posibilidades de promoción.

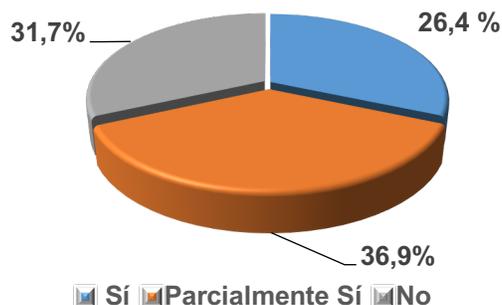
**Fuente:** Elaboración propia.

De igual manera las respuestas obtenidas en relación a las oportunidades que se le brindan para su superación fueron heterogéneas en cuanto al conocimiento de las acciones que se planifican y el efecto positivo que puedan tener estas en su desempeño profesional. La figura 2 exhibe los resultados del conocimiento que tienen los encuestados de los programas de entrenamiento del hotel. Se observa que solo el 36,9 % plantea conocerlos, el 15, 8 % tiene duda al respecto y el 47,3 % no los conoce.

**Figura 2.** Conocimiento de los encuestados de los programas de entrenamiento.

**Fuente:** Elaboración propia.

La figura 3 muestra que el 26.4 % de los trabajadores encuestados estiman que el entrenamiento que reciben sí contribuye de manera positiva a la mejora de su trabajo, mientras que el 31,7 % estima que no y el 36.9 % opina que no todas las acciones que se realizan favorecen su desempeño laboral. Se apreció un interés marcado de los trabajadores por su superación, el 100 % tiene deseos y disposición para ello y están conscientes que en la medida que estén más preparados, brindarán un mejor servicio al cliente.

**Figura 3.** Respuesta de los encuestados sobre el efecto de su entrenamiento laboral.

**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados anteriores evidencian la necesidad de brindar oportunidades de formación que sirvan a los trabajadores para mejorar su posición dentro de la organización y de lograr una mayor efectividad en las actividades de capacitación que se conciben en el hotel, dado la incidencia que tienen estos elementos en la ocurrencia de costos de no calidad de fallas internas por desconocimiento y falta de destreza del personal al realizar sus funciones.

### Análisis de las quejas de clientes externos

**Tabla 2.** Quejas recibidas de los clientes en el año 2019.

| Meses        | Categorías   |             |                          |              |                               | Total de quejas |
|--------------|--------------|-------------|--------------------------|--------------|-------------------------------|-----------------|
|              | Limpieza     | Decoración  | Reposición de amenidades | Lavandería   | Avituallamiento de habitación |                 |
| Enero        | 5            |             | 1                        | 1            |                               | 7               |
| Febrero      | 3            |             |                          |              |                               | 3               |
| Marzo        |              |             |                          | 2            |                               | 2               |
| Abril        | 4            |             |                          | 2            |                               | 6               |
| Mayo         | 1            |             |                          | 3            |                               | 4               |
| Junio        | 5            |             |                          | 2            | 1                             | 8               |
| Julio        | 9            | 2           | 1                        | 7            | 8                             | 27              |
| Agosto       | 16           | 1           | 3                        | 4            | 9                             | 33              |
| Septiembre   | 2            |             |                          |              | 2                             | 4               |
| Octubre      | 2            |             |                          |              | 4                             | 6               |
| Noviembre    | 2            |             |                          |              | 1                             | 3               |
| Diciembre    | 3            |             |                          |              | 2                             | 5               |
| <b>Total</b> | <b>52</b>    | <b>3</b>    | <b>5</b>                 | <b>21</b>    | <b>27</b>                     | <b>108</b>      |
| <b>%</b>     | <b>48.15</b> | <b>2.78</b> | <b>4.63</b>              | <b>19.44</b> | <b>25</b>                     |                 |

**Fuente:** Bitácora de Relaciones Públicas de hotel Iberostar Grand Packard.

Se aprecia que es la categoría limpieza la de mayor incidencia con un total de 52 quejas lo que representa el 48.15% del total, valor que excede considerablemente al obtenido para el resto de las categorías. Al analizar las quejas más frecuentes (limpieza insuficiente de la

habitación, el baño y las salas nobles) se advierte un mal trabajo de las camareras, falta de exigencia de los directivos e incumplimiento de los requisitos establecidos en las normativas higiénicas sanitarias, las cuales son de obligatorio cumplimiento por la repercusión que tienen en la calidad percibida por el cliente.

Es preocupante también las quejas en relación al avituallamiento de habitaciones y la lavandería, con 25 % (27 incidencias) y 19.44 % (21 incidencia) respectivamente, por cuanto se trata de un hotel cinco estrellas de lujo, comercializado bajo la marca GRAND, con un precio elevado justamente, por lo que las habitaciones tienen que contar con todo lo que requiere la categoría que ostenta el hotel y velar por la calidad de todos por los servicios que ofrece. Luego se tiene que garantizar el abastecimiento de los servicios.

Aunque las incidencias atribuidas a la decoración de las habitaciones y la reposición de amenidades fueron pocas, también hay que prestarle atención, por cuanto hoy el cliente emite sus criterios a través de las redes sociales siendo éstas ampliamente consultadas a nivel internacional, y el juicio de un cliente insatisfecho puede influir en un número considerable de clientes potenciales.

Para atenuar las molestias ocasionadas a los huéspedes la instalación realizó un total de 108 compensaciones con un costo total de no calidad de \$ 2 129.000 MLC, siendo los meses más sobresalientes julio y agosto, con valores de \$ 310.24 MLC y 769.50 MLC respectivamente (Tabla 3).

**Tabla 3.** Compensaciones realizadas en el año 2019

| Meses          | Tipo de Compensación | Cantidad | Costo (MLC) |        |
|----------------|----------------------|----------|-------------|--------|
|                |                      |          | Unitario    | Total  |
| <b>Enero</b>   | Late check-out       | 5        | 45.00       | 225.00 |
|                | Havana Club 3 años   | 2        | 5.88        | 11.76  |
|                | Platos de frutas     |          |             |        |
| <b>Febrero</b> | Havana Club 3 años   | 3        | 5.88        | 17.64  |
|                | Platos de frutas     |          |             |        |
| <b>Marzo</b>   | Havana Club 3 años   | 2        | 5.88        | 11.76  |
|                | Platos de frutas     |          |             |        |
| <b>Abril</b>   | Late check out       | 2        | 45.00       | 90.00  |
|                | Havana Club 3 años   | 1        | 5.88        | 5.88   |
|                | Platos de frutas     |          |             |        |
| <b>Mayo</b>    | Masaje de 60 minutos | 3        | 50.00       | 150.00 |
|                | Havana Club 3 años   | 4        | 5.88        | 23.52  |
| <b>Junio</b>   | Chocolates           |          |             |        |
|                | Havana Club 3 años   | 5        | 5.88        | 29.40  |

|                   |                                  |            |        |                    |
|-------------------|----------------------------------|------------|--------|--------------------|
|                   | Chocolates                       |            |        |                    |
|                   | Masaje (60 minutos)              | 2          | 50.00  | 100.00             |
|                   | Upgrade de habitación            | 1          | 80.00  | 80.00              |
| <b>Julio</b>      | Havana Club 3 años               | 23         | 5.88   | 135.24             |
|                   | Chocolates                       |            |        |                    |
|                   | Upgrade de habitación            | 1          | 40.00  | 40.00              |
|                   | Late check-out free              | 3          | 45.00  | 135.00             |
| <b>Agosto</b>     | Havana Club 3 años               | 19         | 5.88   | 111.72             |
|                   | Chocolates                       |            |        |                    |
|                   | Havana Club 3 años               | 1          | 8.88   | 8.88               |
|                   | Botella de agua                  |            |        |                    |
|                   | Chocolates                       |            |        |                    |
|                   | Cena en el Restaurante           | 1          | 108.90 | 108.90             |
|                   | Biscuit                          |            |        |                    |
|                   | Late check out                   | 12         | 45.00  | 540.00             |
| <b>Septiembre</b> | Late check-out free              | 2          | 45.00  | 90.00              |
|                   | Havana Club 3 años y chocolates. | 2          | 5.88   | 11.76              |
| <b>Octubre</b>    | Almuerzo ( Snack- Bar)           | 1          | 128.70 | 128.70             |
|                   | Botella de vino tinto            | 1          | 3.28   | 3.28               |
|                   | Frontera                         |            |        |                    |
|                   | Havana Club 3 años               | 4          | 5.88   | 23.52              |
|                   | Chocolates.                      |            |        |                    |
| <b>Noviembre</b>  | Havana Club 3 años               | 3          | 5.88   | 17.64              |
|                   | Chocolates                       |            |        |                    |
| <b>Diciembre</b>  | Havana Club 3 años               | 5          | 5.88   | 29.40              |
|                   | Chocolates                       |            |        |                    |
| <b>Total</b>      | -----                            | <b>108</b> |        | <b>\$ 2 129.00</b> |

**Fuente:** Bitácora de relaciones Públicas del hotel Iberostar Grand Packard

Considerando que los clientes que emitieron quejas están insatisfechos con el servicio del hotel y no van a regresar a este, se estimó el costo de no calidad por clientes perdidos, que se clasifica como un costo intangible de falla externa. Para ello se empleó la fórmula siguiente:

Costo intangible = (PM) (EM) (CP)

Siendo:

PM: Precio medio de habitación = \$ 315 MLC

---

EM: Estancia media en el hotel = 2.5

CP: Número de clientes perdidos = 108

Costo intangible = (\$ 315) (2.5) (108)

Costo intangible = \$ 85 050.00 MLC

El hotel ha perdido un total de \$ 85 050.00 MLC, lo que no solo es alarmante por lo que representa desde el punto de vista económico para el hotel, sino por lo que significa para el Grupo Hotelero en cuanto a pérdida de imagen, la cual hoy es más susceptible que nunca como se ha mencionado debido al nivel de información que brindan las redes sociales.

### **Propuesta de acciones de mejoras:**

1. Impulsar el trabajo por la calidad en el hotel a fin de implementar el Sistema de Gestión de la calidad en un período corto de tiempo.
2. Sensibilizar al departamento de Economía de la necesidad de identificar y contabilizar los costos de no calidad y registrarlos en una partida independiente a la de Atención a Clientes.
3. Confeccionar un procedimiento que permita la detección de los costos de no calidad en el área de Regiduría de Pisos, y brinde además las herramientas para la cuantificación de los mismos.
4. Concebir una cuenta denominada Clientes Perdidos expresada en físico y Clientes Perdidos expresada en valor, que permita abrir centros de costos una vez que se identifiquen las no conformidades que lo originan.
5. Establecer alianzas con la Escuela Ramal y el Centro de Capacitación del Mintur, a fin de conciliar el aprendizaje continuo de los trabajadores en temas a fines a su desempeño profesional.
6. Capacitar al personal del área de Regiduría de Pisos sobre los costos de no calidad y su implicación para el hotel.
7. Mejorar los procesos de reclutamiento, selección y formación de los empleados evaluando las diferencias individuales y variables contextuales que se relacionan con una mejor calidad del servicio.
8. Establecer relaciones entre las exigencias físicas elevadas del puesto de trabajo y el ausentismo por lesiones y, entre el ausentismo de corta duración y su justificación médica.

9. Mantener una vigilancia estricta y elevar la exigencia sobre las diferentes actividades que realiza el personal del área de Regiduría de Pisos, con énfasis en los aspectos relacionados con la limpieza.

10. Incitar el trabajo colectivo, haciendo entender a todos los trabajadores que sus acciones no son aisladas, sino parte de un sistema que engloba a toda la organización.

11. Fomentar la comunicación interna y el Team building.

12. Sensibilizar a los directivos del hotel de la necesidad de establecer mecanismos efectivos para estimular y reconocer a los mejores trabajadores.

13. Exigir el cumplimiento estricto de las normativas higiénicas sanitarias y las indicaciones dadas por el Mintur para la etapa post Covid, de modo que se garantice la seguridad de los clientes y del personal de contacto.

### **Conclusiones.**

- En el hotel Iberostar Grand Packard no se contabilizan los costos de no calidad. Los administrativos y el personal tienen una idea errada de lo que significan; no tienen conocimiento sobre la temática ni lo que representa para la instalación.
- No existe ningún procedimiento en el área de Regiduría de Pisos que identifique los factores que originan costos de no calidad, solo se le da tratamiento mediante compensaciones a las quejas o reclamaciones emitidas por los clientes.
- El análisis de las no conformidades existentes en el área de Regiduría de Pisos permitió identificar como factores que originan costo de no calidad de fallas internas: ausentismo del personal, reprocesos del servicio, ineficiente capacitación de los trabajadores y gasto de energía eléctrica.
- Los factores que originan fallas externas en el área de Regiduría de Pisos son: el servicio de lavandería, la reposición de amenidades, el avituallamiento, decoración y limpieza de las habitaciones, siendo este último el que más insatisfacción origina a los huéspedes, representando aproximadamente el 50 % de las quejas reportadas.
- Se contabilizaron los costos de no calidad originados en el área en el año 2019 por compensación a los clientes y pérdida de estos, evidenciándose una afectación en los ingresos del hotel de \$ 2 129.00 MLC y \$ 85 050.00 MLC respectivamente.
- Se propusieron a partir de los resultados obtenidos 13 acciones de mejoras, con el fin de atenuar las deficiencias identificadas.

### **Referencias bibliográficas.**

American Society for Quality. ASQ. (2018). Speaking of Quality. USA. Recuperado de: [www.qualitymag.com](http://www.qualitymag.com). (Fecha de Acceso: 30/04/20).

Asociación Española de Contabilidad y Administración. AECA. (1995). Costos de Calidad. Documento sobre principios de contabilidad de Gestión 11. Madrid. España.

- Campanella Jack (1997). Fundamentos de los costos de la calidad. Mc Graw Hill. D.F. México.
- Casermeyro, M. Scheuber, Y. y Varas, D. (2010). Algunas nociones sobre los costos de no calidad. Oficina de Calidad de los Servicios. Secretaría General de la Gobernación de Salta. España.
- Colunga, C. y Saldierna, A. (1994). Los costos de calidad. Panorama. D.F. México.
- Crosby Philip. (1997). La calidad no cuesta, el arte de cerciorarse de la calidad. Continental. D.F. México.
- Cuatrecasas, Ll. Carrión, D. Carvajal, J. Krovina, S. Zumárraga, F. (2010). Gestión integral de la calidad. Implementación control y certificación. Profit Editorial. Recuperado de: [www.qconsultores.com](http://www.qconsultores.com) . (Fecha de acceso: 04/03/20).
- Del Toro, M. (2011). La limpieza y el confort higiénico en los hoteles. Revista electrónica de la Agencia de Medio Ambiente. (21). Matanzas. Cuba.
- Domínguez, M. (2019). Gestión por procesos en el área de alojamiento hotelero. Cuba. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-por-proceso-en-el-areade-alojamiento-hotelero-cuba/>. (Fecha de acceso: 25/02/20).
- Fernández, R. y Escalona, M. (2014). El control de costos en la restauración. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
- Flores, J. y Humberto, R. (2015). La administración de costos: factor de competitividad en las pequeñas y medianas empresas. X Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Universidad Colima. México. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/242560696>. (Fecha de acceso: 19/02/20).
- Gallego, J. (2007). Gestión de Hoteles: Una Nueva Visión. Editorial Thompson. Paraninfo. Madrid. España.
- González Arias, M; Frías-Jiménez, R.A. y Gómez-Figueroa, O. (2014). ROTUR, Revista de Ocio y Turismo, (7). Recuperado de: <http://www.rotur.es> . (Fecha de acceso: 04/03/20).
- Hernández, R. Baptista, P. y Fernández, C. (2010). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. McGraw Hill. Interamericana Editores. S.A.
- Lattin, G. (2012). Administración moderna de hoteles y moteles. Editorial: Trillas. D.F. México.
- Mahal, I y Hossain, A. (2015). Activity-Based Costing (ABC) – An Effective Tool for Better Management. Research Journal of Finance and Accounting, 6(4)
- Meneses, Y. y Rodríguez, Y. (2010). Clasificación y Planificación de los costos de calidad en el Órgano Superior de Dirección Empresarial de la Unión Eléctrica. Revista de la

---

Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana. La Habana. Cuba.

- Morillo, M. y Casas, S. (2017). Sistema de costos basado en actividades en hoteles cuatro estrellas del estado Mérida, Venezuela INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 27 (64). Universidad Nacional de Colombia Bogotá. Colombia.
- Prado-Chaviano, E. Cruz-Suárez, Y. Baujín-Pérez, P. y Abreu, P. (2016). Procedimiento para la determinación de los costos de calidad. Caso de estudio hotelero. Universidad de Matanzas. Matanzas. Cuba.
- Pyzdek Thomas (1996). The complete guide to the CQM. Quality Publishing, Tucson.
- Sarmiento, L. (2010). Colección de Manuales de Gestión de Calidad-Introducción a los Costos de Calidad. Segunda Edición. Recuperado de: <http://www.iso9000plus.com.ar> (Fecha de acceso: 23/02/20).
- Shrouty, V y Tiwari, P. (2017). Analysis of Cost of Poor Quality and its Calculation: Steel Industry. International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), 5(4).
- Sower, V. y Broussard, E. (2018). Cost of quality usage and its relationship to quality system maturity International Journal of Quality & Reliability Management 2(24).
- Thomasson, M. y Wallin, J. (2013). Cost of Poor Quality; definition and development of a process-based framework. Master of Science Thesis in the Master Degree Programme Quality and Operations Management. Chalmers University of Technology. Suecia.
- Ulacia, Z. (2016). Gestión de Alojamientos. Texto Básico de la asignatura Gestión de Alojamiento. Universidad de la Habana. Facultad de Turismo. Cuba.
- Yera, A. Tellería, A. Hernández, W. Gómez, L. Nieblas, M. (2015). Cálculo de costos de calidad en la villa turística Yaguanabo de la cadena Islazul de Cienfuegos Revista Eumednet.

**Para citar el artículo indexado**

Matos Murcia, D. A. (2020). Diagnóstico de los costos de no calidad en el área de Regiduría de Pisos del hotel Iberostar Grand Packard. *AlfaPublicaciones*, 3(1), 33–50. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.38>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Alpha Publicaciones**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Alpha Publicaciones**.



---

Recibido: 07-10-2020 / Revisado: 10-11-2020 / Aceptado: 09-12-2020 / Publicado: 03-01-2021

## Diagnóstico de la comunicación interna en el Hotel Comodoro

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.39>



---

### *Diagnosis of internal communication at the Comodoro Hotel*

Yulima Valdés Bencomo<sup>1</sup>, Yasser Vázquez Alfonso<sup>2</sup> & Thai Dao Quang<sup>3</sup>

#### **Abstract.**

The effectiveness of the hotel processes, as well as their quality depends in great measure of the participation of the workers in the actions and taking of decisions of the company. They also impact in great measure the organizational climate; where an atmosphere of comfortable and warm work and to maintain a good relationship between directive and subordinates impacts in the productivity of a company and consequently in their success in the market. In the previous mark, the communication plays a primordial paper in the establishment of the human relationships and of production; it is the key piece in the processes of an entity like factor transformer. In several investigations of the hotel context, the communication is an administration tool for the solution of problems. It is so the present investigation it proposes the diagnosis of the internal communication in the Hotel Comodoro. The results of this investigation allow knowing the main characteristics of the Hotel Comodoro and the perception of workers and directive on the internal communication in the hotel.

**Keywords:** Internal communication, communication actions, bidirectional communication.

#### **Resumen.**

---

<sup>1</sup> Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. La Habana, Cuba. ybencomo@ftur.uh.cu

<sup>2</sup> Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. La Habana, Cuba. yalfos1@gmail.com

<sup>3</sup> Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. La Habana, Cuba. ybencomo@ftur.uh.cu

La efectividad de los procesos hoteleros, así como su calidad dependen en gran medida de la participación de los trabajadores en las acciones y toma de decisiones de la empresa. También inciden en gran medida el clima organizacional; donde un ambiente de trabajo confortable y cálido y mantener una buena relación entre directivos y subordinados inciden en la productividad de una empresa y por consiguiente en su éxito en el mercado. En el marco anterior, la comunicación juega un papel primordial en el establecimiento de las relaciones humanas y de producción; además es la pieza clave en los procesos de una entidad como factor transformador. En varias investigaciones del contexto hotelero la comunicación es una herramienta de gestión para la solución de problemas. Es así que la presente investigación propone el diagnóstico de la comunicación interna en el Hotel Comodoro. Los resultados de esta investigación permiten conocer las principales características del Hotel Comodoro y la percepción de trabajadores y directivos sobre la comunicación interna en el hotel.

**Palabras claves:** Comunicación interna, acciones de comunicación, comunicación bidireccional.

### **Introducción.**

El turismo es una actividad socio-económica que desde sus inicios ha contribuido al desarrollo de muchas naciones. En los últimos años el aporte de esta actividad trasciende a la generación de divisas, empleos, desarrollo de la infraestructura; así como la mantención y protección de recursos. En sentido general, si se observan cifras de la Organización Mundial del Turismo (OMT) se puede pensar el turismo como una actividad próspera, pues en el año 2018 se alcanzaron los 1.400 millones de arribos internacionales. Además, en cuanto a la generación de empleo se registró que más de 120 millones de empleos han sido generados por el sector (OMT, 2019).

Por otra parte, el turismo es una actividad económica muy sensible a las transformaciones de la sociedad. En las últimas dos décadas las tecnologías digitales han determinado el comportamiento de las personas: en las formas de viajar, preparar sus viajes e incluso disfrutar la experiencia en el destino. Desde la perspectiva del proveedor los cambios en los modelos de negocios, empleo de recursos y maneras de comunicarse con la demanda. Entonces, el esfuerzo por parte de los proveedores de adecuarse a los requerimientos de la demanda y destacarse sobre la competencia.

En Cuba, el turismo sigue siendo una de las principales fuentes de ingresos de divisas; además contribuye a la generación de empleos y potencia otros sectores de la economía como son la agricultura y la construcción. En los últimos años las cifras de los visitantes han ido favorablemente en ascenso. De acuerdo con los pronósticos oficiales en 2018 la isla recibió alrededor de cinco millones de vacacionistas extranjeros, lo que significó un crecimiento de más del seis por ciento en comparación con lo logrado en 2017 (Xinhuanet, 2018).

En el contexto actual, el turismo atraviesa por una de las crisis más grandes que haya podido tener ante la pandemia causada por el virus SARS-COVID2. Las restricciones de confinamiento en todos los países con el fin de detener la propagación del virus han ocasionado que los arribos turísticos sean casi nulos en los destinos del mundo. Por otra parte, el turismo continúa siendo una fuente de ingresos importante para muchas comunidades vulnerables y algunas naciones se plantean alternativas para que esta actividad se recupere poco a poco. En el caso particular de Cuba, actualmente se están creando las condiciones infraestructurales para cuando la apertura sea oportuna (Caraballosa, 2020); además se diseñó un Plan para la prevención y control de COVID-19. Por otra parte, muchas instalaciones turísticas cubanas acorde a sus características necesitan de planificar su apertura para que sea organizada y exitosa. En esta situación, la competencia será igual o más cruda que antes, y ya no solo basta con contar con una oferta de calidad y diferenciada; sino que sea segura. En este aspecto la comunicación juega un papel clave en la organización, pues es determinante en la forma en que las organizaciones se relacionan y se muestran hacia sus públicos.

La comunicación en las organizaciones turísticas es un instrumento de resolución de problemas. Bajo la idea anterior se parte de que, para mejorar el desempeño de las empresas en consecución con los objetivos establecidos y el grado de satisfacción de los clientes externos, es importante resaltar el papel de los empleados (Bepriσμα, 2016). He aquí una idea fundamental que hace reflexionar sobre el éxito del sector turístico en el país. Se considera que, en el punto de partida para alcanzar los logros propuestos, a nivel empresarial o sectorial, es la satisfacción y motivación de los empleados en el sector. Visto de esta forma, se debe prestar mayor atención al estado de satisfacción, motivación y liderazgo a través de la comunicación interna pues, constituye un aspecto fundamental dentro de todas las organizaciones.

En este sentido la comunicación interna es una de las principales herramientas con que cuentan las empresas para transmitir sus valores, visión y objetivos entre sus colaboradores. De ella depende en buena medida que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los beneficios de los negocios deseados. Por tanto, cuidar este canal de comunicación es esencial.

Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una insuficiente gestión de comunicación interna. No resolver los problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias negativas en sus resultados.

En el Hotel Comodoro el período comprendido de octubre a diciembre del presente año 2019, se pudo observar que los comensales que visitaban se sentían a gusto con los servicios y productos que se ofertaban de forma general; sin embargo, hacia lo interno de la instalación se notó cierto descontento en los empleados. A raíz de lo anterior surge una contradicción

entre el prestigio ganado por el posicionamiento de la institución y la insuficiente comunicación interna de trabajadores y directivos, pues la presente investigación arroja que en la institución no fluía la información, se evidencia vulnerabilidad al rumor, indiferencia recíproca, estancamiento, monotonía, falta de motivación en las actividades que se realizan, así como se comenzaba a percibir éxodo de los trabajadores, evidenciándose que la situación anterior no era ajena para la alta dirección de la entidad, por lo que se requiere de un estudio que indague sobre cuáles son las principales causas que ocasionan la insatisfacción de los empleados y a partir de ello encontrar las soluciones pertinentes para mejorar dicha situación. Para ello se plantea como objetivo principal de la investigación: diagnosticar la comunicación interna del hotel Comodoro basado en la participación activa de trabajadores y directivos.

### **Materiales y métodos.**

El Hotel Comodoro fue bautizado con ese nombre por el grado de Comodoro (con una estrella) (Commodore del francés Comandeur), Capitán de Navío, que en Inglaterra y otros países dirige una división de más de tres buques. Este grado existía en la Marina Cubana y el mismo estaba establecido en la Junta Directiva del Club. Se inauguró el 22 de noviembre de 1952. Se ubica en la zona residencial de Miramar se encuentra esta instalación privilegiada por una franja de playa privada. Ostenta una categoría de 4 estrellas y está administrado por el grupo hotelero cubano Cubanacán. La cartera de productos y servicios del Hotel Comodoro cuenta con cuatro líneas fundamentales: alojamiento, restauración, centro de negocios y recreación.

Para seguir y alcanzar los objetivos trazados en la planeación estratégica de la organización (al estar estos enfocados al ahorro y la gestión eficaz, unido a las limitaciones en los presupuestos de inversiones, renovación y reparaciones) la alta dirección del Hotel Comodoro ha adoptado una estrategia basada en los valores institucionales en correspondencia con la cultura organizacional propia.

La dirección de la entidad trabaja por promover una filosofía de Calidad y Atención al Cliente como un sistema de gestión eficaz con un enfoque estratégico que persigue la obtención de la calidad requerida y valorada por el cliente mediante un proceso de mejora continua, con énfasis en los procesos claves y no en las funciones, que involucre a los directivos y trabajadores con un fuerte compromiso para lograrla, sustentada por un programa de cambio estratégico definido, en el cual se trazaron las metas de la organización.

Perelló (2005), describe tres tipos de investigación científica en el sector turístico: la investigación histórica, la descriptiva y la experimental. La primera trata de la experiencia pasada, los objetivos de la investigación están enfocados en hacer una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos del pasado. Por otro lado, la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza

actual y la composición o procesos de los fenómenos. Además, trabaja sobre realidades de hecho para presentar interpretación correcta de la misma. Por último, está la investigación experimental que, a través de la manipulación de variables en condiciones controladas, se descubre de qué modo se comporta el fenómeno estudiado.

Evidentemente, esta investigación es de tipo descriptiva; pues a través de los resultados se describirá la situación actual en la comunicación interna, el estado de satisfacción de los trabajadores del Hotel Comodoro, así como permite un acercamiento panorámico al tema estudiado, todo ello bajo la observación del comportamiento en su contexto natural.

En cuanto a la información que se procesa la investigación puede ser cualitativa, cuantitativa o la combinación de ambas. La investigación cualitativa se utiliza cuando la información de que se dispone es pobre en datos, pero rica en descripciones de las variables, y no es fácilmente tratable con datos estadísticos. Por otro lado, cuantitativa basa su análisis en la información que proporciona los datos y fuentes de información (Pérez, 2001). En el caso de esta investigación es de tipo cuali-cuantitativa; pues se recurrirá al análisis y procesamiento de ambas informaciones.

Para el desarrollo de la investigación se consideró una como población el total de los trabajadores vinculados al Hotel Comodoro. La muestra se conformó por dos grupos de manera tal que permita evaluar el estado de satisfacción de los empleados y conocer cómo se caracteriza el proceso de comunicación interna.

En el caso de la evaluación del estado de satisfacción de los empleados, se procedió con un muestreo de la investigación de tipo no probabilístico intencional como plantea (Hernández *et. al.*, 2006) “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra”. Visto esto, la muestra se concibe para 65 empleados.

Con respecto a conocer la situación de la comunicación interna se conformó una muestra de tipo intencional considerando los siguientes criterios:

- Directivos: jefes de departamento
- Empleados: representativo de cada departamento de forma aleatoria.
- Mínimo 5 años de trabajo en la organización.

En la investigación se ejecutaron diferentes etapas:

### **Etapa 1: Acercamiento teórico.**

Para abordar este punto se tomó como referencia la clasificación que brinda Perelló (2005) acerca de las fuentes de procedencia de la información que se reflejan en la investigación, refiriéndose a la interna como aquella que pertenece a la compañía objeto de estudio, la

externa la que está fuera de esta, la primaria la captada únicamente para la investigación y como secundaria la que se encuentra a disposición del investigador en el momento de comenzar el estudio. En la presente investigación queda reflejado de la siguiente forma:

- **Primaria/Interna:** Criterios obtenidos a través de diferentes trabajadores de la entidad acerca del tema en cuestión, observación de la actividad y documentos específicos que describen el trabajo que se realiza acerca del tema de comunicación promocional en la empresa.
- **Primaria /Externa:** Consulta de documentos que brindaron datos referenciales acerca del tema en cuestión. Revisión de investigaciones anteriores relacionadas con el tema de investigación.
- **Secundaria/Interna:** Consulta de documentos que brindaron información secundaria acerca de la entidad y sus características, así como el funcionamiento de la actividad que se realiza en general a través de manuales, planes y diferentes materiales que se obtuvieron en las visitas realizadas.
- **Secundaria/Externa:** Documentos que tratan temas generales de interés acerca del sector turístico.

En la selección de los métodos y técnicas se tuvo en cuenta que la investigación es esencialmente de tipo descriptiva, cualitativa y cuantitativa. También fueron considerados los objetivos propuestos. En la investigación se emplearon tanto métodos teóricos como empíricos y estadísticos.

## **Etapas 2: Organización y procesamiento de la información teórica**

### **Métodos Teóricos.**

En la investigación se utilizó el método histórico-lógico para comprender la trayectoria y evolución del Hotel, tanto en el contexto nacional como el internacional. Por su parte, el método de análisis-síntesis facilitó la búsqueda y procesamiento de la información a través de la consulta bibliográfica, el estudio teórico y llegar a conclusiones. El método inductivo-deductivo sirvió para determinar el estado actual del problema a resolver, la determinación de la hipótesis y el cuerpo de objetivos que permitió la concreción del proceso de investigación. Además, permitió determinar los factores claves de éxito de la instalación turística, los requerimientos de la organización del trabajo.

## **Etapas 3: Elaboración del diagnóstico.**

### **Métodos Empíricos:**

- **Entrevista:** Se pensó en recurrir a la entrevista semi-estructurada con el objetivo de conocer elementos de la comunicación interna desde la perspectiva de los gestores de la comunicación interna en el hotel. Sin embargo, dadas las condiciones de aislamiento no se procedió. Entonces se procedió a enviar un cuestionario a 5 directivos vía correo electrónico. El cuestionario para la entrevista se diseñó y utilizó con los siguientes objetivos: Identificar características del Hotel y determinar aspectos relacionados con el funcionamiento interno, incluyendo la comunicación interna.
- **Encuesta:** El cuestionario confeccionado para la encuesta se diseñó con el objetivo de identificar la percepción que tienen los empleados con respecto a la comunicación interna en la entidad.

El cuestionario está formado por una serie de preguntas tanto abiertas como cerradas, que buscan recopilar información entonto a las variables determinadas en la tabla 1.

**Tabla 1.** Variables presentes en la encuesta.

| Variable dependiente                  | Variables independientes   |
|---------------------------------------|--|
| Elementos del proceso de comunicación | Medios y canales de obtención de información<br>Barreras de comunicación<br>Canales para enviar criterios, opiniones<br>Trabajo en equipo<br>Participación en la toma de decisiones (reuniones, trabajo en equipo, etc.)   |
| Comunicación interna                  | Presenta datos, informes o algún tipo de información general a superiores y colegas de trabajo<br>Escucha de forma consciente y respetuosa con verdadero interés a colegas de trabajo<br>Empleo de mecanismos formales de comunicación (buzón sugerencias/quejas, concurso de ideas, emails, etc.) |

---

 Contribución a la solución de conflictos  
interpersonales

 Reconocimiento de su trabajo (parte de colegas de  
trabajo, jefes inmediatos y superiores)

Compensaciones

 Motivación Mecanismo corrección de errores (reprimendas,  
afectación de salario, críticas) Evaluación de  
desempeño (permite desarrollar habilidades,  
orientación positiva)

 Nivel de seguridad
 

---

**Fuente:** Elaboración propia.

La observación es uno de los principales métodos empleados por los científicos, pues permite conocer la realidad mediante la sensopercepción directa de entes y procesos, para lo cual debe poseer algunas cualidades que le dan un carácter distintivo (Martínez & Rodríguez, 2005). Es una percepción directa, atenta, racional, planificada de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, con vista a encontrar una explicación del fenómeno en estudio.

En esta investigación se aplicó la observación no participativa y abierta, pues las actividades observadas fueron de conocimiento general. Se realizó de forma semiestructurada.

La observación se realizó con los siguientes propósitos:

- Apreciar el estado de las áreas de Hotel
- Valorar la actitud de los encuestados en el proceso de contestación.

**Análisis de los resultados.**

- Estadística descriptiva: Se concibió para procesar las encuestas a través de gráficos, tablas y estadígrafos.
- Estadístico Multivariada. Se concibió para el procesamiento de las múltiples variables de la encuesta a través del Análisis de Correspondencia Múltiple y la aplicación del software MICMAC para la identificación de variables claves y su nivel de relaciones.

El diagnóstico de comunicación interna permite conocer las necesidades comunicativas y de información del público interno; además posibilita que el sistema de comunicación sea eficaz.

ara el desarrollo de esta investigación, se asume el modelo de diagnóstico de la comunicación interna propuesto por la especialista cubana (Martinez, 2009), estudiosa del tema, con amplia experiencia práctica en instituciones de la Mayor de las Antillas, y que aparecen en el libro, de la editorial Logos de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, aunque seleccionamos de esta autora los pasos necesarios según el interés de la investigación, por cuanto en la empresa ya se había realizado un diagnóstico de la imagen de esta organización.

Los aspectos a tener en cuenta en el diagnóstico son:

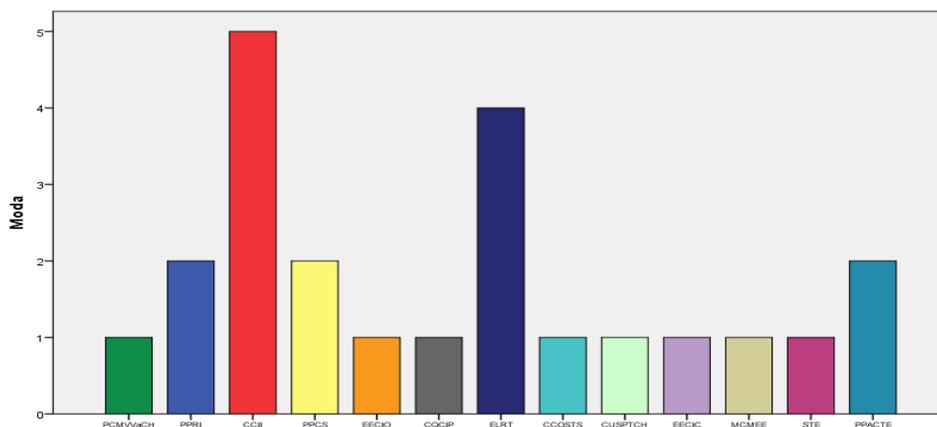
1. Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización orientada:
  - Nombre, razón social, finalidad.
  - Nivel de conocimiento sobre aspectos relacionados con la comunicación y manejo de los términos.
2. Aspectos de carácter estratégico (son aquellos que van a definir el eje desde el cual deben partir las acciones de comunicación):
  - Definir si existe un planteamiento estratégico de la institución.
  - Tener formulada su visión estratégica y los objetivos que se derivan de ella. Evaluar si se corresponde con la realidad organizacional y son alcanzables estos planteamientos.
3. Aspectos de carácter funcional:
  - Como está organizada estructural y funcionalmente la organización para el desarrollo de la tarea y el cumplimiento de sus objetivos
4. Aspectos propiamente de la actividad de comunicación:
  - Existencia de un reconocimiento de los públicos que interactúan con la organización. Ello permite la definición posterior de un mapa de los públicos de la institución.
5. Aspectos de contenido de comunicación:
  - Existencia de planteamientos conceptuales de comunicación.
  - Existencia de definición de mensajes para los diversos públicos con los que opera la institución y que apoyen las metas organizacionales.

## **Resultados y discusión.**

El proceso de comunicación esta mayor mente enfocado a la comunicación externa, para la que se disponen manuales y documentos aportados por el grupo hotelero (Manual de Comunicación y Relaciones Públicas). Se puede decir que estos objetivos presentan un enfoque comercial con el propósito de incrementar la imagen y la identidad corporativa, en resumen, promover los servicios y productos que oferta la organización a través de la aceptación de sus públicos.

En la figura 1 se muestra los valores de las categorías más frecuente en los criterios de los trabajadores sobre la comunicación interna del hotel Comodoro. Se observa que el 91% de los encuestados conocen la misión, visión y valores compartidos del hotel(PCMVVaCH), el 60% reconoce que los portavoces de información son la gerencia y el jefe inmediato(PPRI), el 70% comenta que los principales canales de información que utiliza para informarse son reuniones informativas, teléfonos y colegas(CCII), los principales propósitos por los que se comunica es para precisar información sobre lo que deben hacer y qué resultados se esperan e informar sobre objetivos y planes de trabajo representando el 65%( PPCS), los principales espacios en donde se puede emitir los criterios son en reuniones sindicales, entrevista y encuestas(EECIO), el 75% opina que comparte información con los altos mandos(CQCIP), el 63% plantea que en las reuniones de trabajo toman nota de los comentarios que se realizan(ELRT), el 55% comentan que se consideran sus criterios y opiniones en la toma de decisión(CCOSTS), el 70% opina que desde su puesto de trabajo contribuye al desarrollo del hotel(CUSPTCH), entre los elementos que entorpecen la comunicación se encuentran las emociones como (frustración, temor, desconocimiento) y el Rumor/ incertidumbre(EECIC), las medidas correctivas más empleadas por el hotel según la experiencia de los encuestados son: destitución de cargos, críticas y señalamientos en expedientes representando 74% (MCMEE),el 71% considera que se trabaja en equipo (STE) y los principales problemas que afronta la comunicación en el trabajo en equipo son: ironía e indiferencia o individualismo (PPACTE).

**Figura 1.** Valores más frecuentes en los criterios de los encuestados.

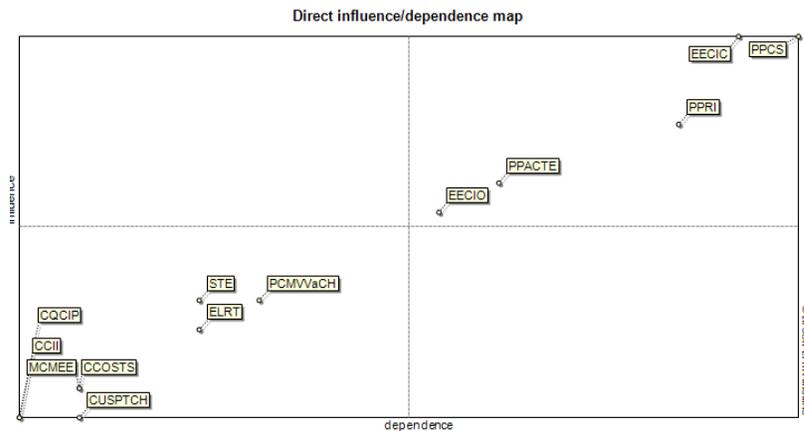


**Fuente:** Elaboración propia.



que afronta la comunicación en el trabajo en equipo), se identifican como variables reguladoras ya que se sitúan en la zona central y se convierten en elementos fundamentales para alcanzar el cumplimiento de las variables claves.

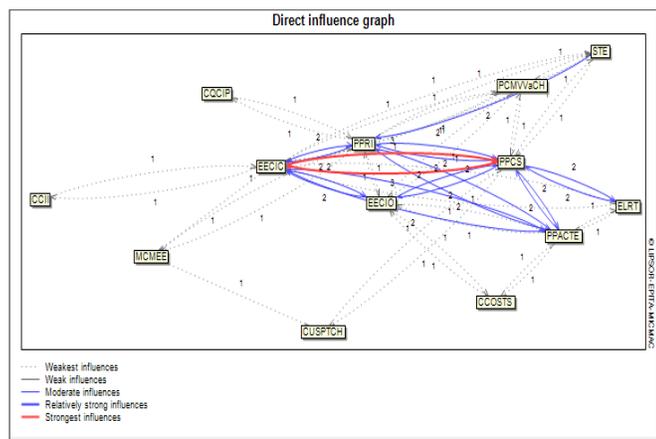
**Figura 3.** Plano de influencia y dependencia de las variables de la encuesta.



**Fuente:** Elaboración propia.

Otro resultado en la investigación fue la realización del gráfico de influencia directa que se detalla en la figura 4, donde aparecen las diferentes clasificaciones de las relaciones entre las variables de la encuesta. La relación más fuerte se establece entre elementos entorpecen la comunicación interna en su centro (EECIC) y los principales propósitos por los que se comunica (PPCS).

**Figura 4.** Gráfico de influencia directa



**Fuente:** Elaboración conjunta.

Algunos de estos resultados coinciden con los estudios realizados sobre las barreras en la comunicación de las organizaciones por los autores Moreno (2009) y Montero (2017) que plantean los diferentes tipos de barreras como son: Psicológicas-Emocionales, Físicas y Semánticas. En la encuesta las que más se destacan es la semántica reflejada por la incertidumbre que refiere la poca claridad en qué es lo que se quiere lograr con el mensaje y cómo hacerlo, tiene un efecto psicológico en los empleados de la empresa puede evidenciarse en varias formas según (Martin, 2017) como con ansiedad o incluso pánico, el rumor es considerado como un tipo de comunicación informal (GALEON, 2006); puede ser negativo para la empresa si es que crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre el personal.

### **Conclusiones.**

- La comunicación en el hotel Comodoro tiende a fluir de forma descendente y puede tener un carácter bidireccional asimétrico; teniendo en cuenta el carácter del propósito por el cual comunican los directivos y la naturaleza del mismo. Se puede deducir limitaciones en la participación de los empleados; así como retroalimentación.
- El diagnóstico realizado evidencia que los directivos del hotel deben promover la comunicación interna y elevar o mantener estados satisfactorios en los empleados hacia la empresa; y redireccionar el flujo de la comunicación interna hacia un plano bidireccional simétrico, debe formar a los directivos y trabajadores en materias de de comunicación interna y ampliar los canales de comunicación empleados en la organización.

### **Referencias bibliográficas.**

- Beprisma (2016). 10 formas de mejorar la comunicación interna. Disponible en: <https://beprisma.com/10-formas-mejorar-la-comunicacion-interna/>
- Carballoso, E (2020). Pasos y claves de reapertura del turismo cubano. Disponible en: <https://oncubanews.com/cuba/economía/turismo/pasos-y-claves-de-la-reapertura-del-turismo-cubano/amp/>.
- Galeon (2006). La Comunicación en la empresa. Disponible en: <http://www.comunicacionempresa.galeon.com/productos2280371.html>
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; lack, W. C (1999). Análisis Multivariante. Practice Hall Iberia. Madrid. España. 799p.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

- Martin, D. (2017). ¿Incertidumbre en la empresa? 8 claves para ganar tranquilidad. Disponible en: <https://www.estrategiapractica.com/como-trabajar-con-incertidumbre/>
- Martínez, R., & Rodríguez, E. (2005). Manual de Metodología de la Investigación Científica. Editorial UH. La Habana. p.34.
- Martínez, Y. (2009). Hablemos de Comunicación. Logos de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales.
- Montero, M. (2017). Herramientas de comunicación interna. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/herramientas-de-comunicacion-interna.html>
- Moreno, L. Á. (2009). Comunicación Efectiva para el logro de una visión compartida. CULCyT (32), 5-19.
- Perelló, J. (2005). Introducción a la investigación de mercados turísticos. La Habana.
- Pérez, A. S. (2001). Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo
- Xinhuanet. (2018). El turismo en Cuba: su importancia y buenos pronósticos. Disponible en: [http://spanish.xinhuanet.com/2018-01/03/c\\_136868599.htm](http://spanish.xinhuanet.com/2018-01/03/c_136868599.htm)
- OMT (2019). WNWTO Tourism Highlights 2019 Edition.

**Para citar el artículo indexado**

Valdés Bencomo, Y., Vázquez Alfonso, Y., & Dao Quang, T. (2020). Diagnóstico de la comunicación interna en el Hotel Comodoro. *AlfaPublicaciones*, 3(1), 51–65. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.39>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Alpha Publicaciones**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Alpha Publicaciones**.



---

Recibido: 08-10-2020 / Revisado: 12-11-2020 / Aceptado: 10-12-2020 / Publicado: 03-01-2021

## Contrastes morfológicos entre los nombres locativos del chino mandarín y el español

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.40>



---

*Morphological contrasts between the locative names of chinese mandarin and Spanish*

Diana Llanes Rosales<sup>1</sup>

### Abstract.

The examination of the different lexical formation of locative nouns in Chinese and Spanish schemes permits us to observe the relation between those most systematic and productive mechanisms of both languages. Thus, it is verified the equivalence between the nominal nucleus of the Spanish phrasal composition and the Chinese locative components. However, the Spanish's locative nouns seem not to present the similarity to the grammaticalization progress that some Chinese locative components have experienced, on the other hand, it is pointed out that while some Chinese locative components achieve certain lexical autonomy in particular context; other components correspond functionally to the Spanish suffixes elements.

**Keywords:** Contrastive Linguistics, Morphology, Chinese, Spanish, Locative nouns.

### Resumen.

El examen de los nombres con sentido locativo del español y del chino se prestan a un análisis contrastivo, que entre otros aspectos pone de manifiesto la complejidad y riqueza de los procesos morfológicos que intervienen en la formación léxica, y permiten observar las relaciones que se establecen entre los mecanismos más sistemáticos y productivos de ambos

---

<sup>1</sup> Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. La Habana, Cuba. ybencomo@ftur.uh.cu

códigos. Se comprueba la equivalencia entre los núcleos nominales de la composición sintagmática del español con los formantes locativos del chino. Aunque, en español no parece darse un caso claro de gramaticalización semejante al que ha experimentado algún formante locativo del chino y, por otra parte, se argumenta que mientras algunos formantes del chino alcanzan cierta autonomía léxica en determinados contextos, otros se corresponden funcionalmente con los elementos sufijales del español.

**Palabras claves:** Lingüística contrastiva, Morfología, Chino, Español, Nombres locativos.

### **Introducción.**

La morfología es la rama de la lingüística que estudia la forma de las palabras. Es precisamente mediante su estudio que las diferencias entre las lenguas se hacen evidentes. Existen tres clasificaciones según la morfología de la lengua, las aislantes, las aglutinantes y las flexivas. Las lenguas aislantes usan morfemas gramaticales que son palabras separadas, las aglutinantes como se pudiera inferir, usan morfemas gramaticales en forma de sílabas adjuntadas llamadas afijos, y por último, las lenguas flexivas, van un paso más allá y cambian los fonemas para expresar morfemas gramáticos.

El Chino Mandarín se clasifica como una lengua aislante y el español por su parte se considera una lengua flexiva. Pudiera deducirse entonces, que ambas lenguas por sus tipologías, son totalmente diferentes, pero es precisamente esta distancia la que permite establecer comparaciones y arribar a puntos de contacto no tan evidentes a simple vista.

Los nombres locativos entendidos tanto en una como en otra, presentan un componente morfológico en su formación léxica.

### **Tipologías morfológicas de los nombres locativos en Chino Mandarín.**

En chino mandarín, los nombres locativos están constituidos por la adición de unos constituyentes pospuestos, denominados formantes locativos, que vacilan entre la derivación y la composición.

Podría decirse que en el chino clásico todas las palabras eran monosilábicas, y desde el punto de vista semántico con un sentido independiente. Con la evolución de la lengua, fue creciendo el número de palabras bisílabas y la mayoría de los morfemas se pueden combinar para formar palabras. En los nombres locativos estos componentes se denominan formantes locativos, pues conservan el sentido locativo de origen.

Existen muchos de estos formantes que comparten un significado similar, esto puede deberse a que en el chino clásico ambas palabras eran sinónimos, es por ello que en ocasiones la traducción de estas palabras al español o cualquier otra lengua se complejice.

Como analizara el profesor Cheng Ling Liu de la Universidad de Valladolid, España, en su artículo: “Contrastive morphology of locative nouns in Mandarin Chinese and Spanish” los morfemas *diàn* 店, *háng* 行, *fāng* 坊 y *pù* 舖, son equivalentes al significado de tienda en español, aunque cada uno tiene sus propios elementos o compuestos.

A continuación, se muestra una tabla planteada por dicho investigador para analizar este fenómeno con los formantes locativos del chino mandarín.

Tabla 1: Nombres locativos en chino mandarín

| Formantes     | Nombres de lugar  |
|---------------|---|
| diàn 店 tienda | huā diàn 花店 ‘flor’ ‘tienda’ → floristería<br>fàn diàn 飯店 ‘arroz’ ‘tienda’ → hotel                                     |
| háng 行 tienda | wǔ jīn háng 五金行 ‘cinco’ ‘metal’ ‘tienda’ → ferretería<br>biǎo háng 鐘錶行 ‘campana’ ‘reloj’ ‘tienda’ → relojería         |
| fēng 坊 tienda | miàn bāo fēng 麵包坊 ‘pasta’ ‘envolver’ ‘tienda’ → panadería<br>huā fēng 花坊 ‘flor’ ‘tienda’ → floristería                |
| pù 舖 tienda   | dàng pù 當舖 ‘empeñar’ ‘tienda’ → casa de empeños<br>zhōng yào pù 中藥舖 ‘chino’ ‘medicina’ ‘tienda’ → herboristería china |
| jiān 間 cuarto | xǐ shǒu jiān 洗手間 ‘lavar’ ‘mano’ ‘cuarto’ → cuarto de baño<br>tíng shī jiān 停屍間 ‘guardar’ ‘cadáver’ ‘cuarto’ → morgue  |
| shì 室 cuarto  | shí yàn shì 實驗室 ‘experimentar’ ‘examinar’ ‘cuarto’ → laboratorio<br>wēn shì 溫室 ‘templado’ ‘cuarto’ → invernadero      |
| táng 堂 cuarto | zǎo táng 澡堂 ‘baño’ ‘cuarto’ → casa de baño<br>shí táng 食堂 ‘comer’ ‘cuarto’ → comedor                                  |

|                     |  |
|---------------------|--|
| guǎn 館 casa         | bó wù guǎn 博物館 ‘amplio’ ‘objeto’ ‘casa’ → museo, pinacoteca        |
|                     | tú shū guǎn 圖書館 ‘dibujo’ ‘libro’ ‘casa’ → biblioteca               |
|                     | cān guǎn 餐館 ‘comida’ ‘casa’ → restaurante                          |
| shè 舍 casa          | nóng shè 農舍 ‘agrícola’ ‘casa’ → casa de campo                      |
|                     | sù shè 宿舍 ‘alojarse’ ‘casa’ → residencia                           |
| chǎng 廠 fábrica,    | fā diàn chǎng 發電廠 ‘producir’ ‘electricidad’ ‘fábrica’ → central    |
| taller              | eléctrica  |
|                     | yìn shuā chǎng 印刷廠 ‘imprimir’ ‘cepillar’ ‘fábrica’ → imprenta      |
| fáng 房 habitación   | yào fáng 藥房 ‘medicina’ ‘habitación’ → farmacia                     |
|                     | chú fáng 廚房 ‘cocina’ ‘habitación’ → cocina                         |
| chǎng 場 explanada   | guǎn chǎng 廣場 ‘amplio’ ‘explanada’ → plaza                         |
|                     | tíng chē chǎng 停車場 ‘aparcar’ ‘vehículo’ ‘explanada’ → aparcamiento |
|                     | zú qiú chǎng 足球場 ‘pié’ ‘pelota’ ‘explanada’ → campo de fútbol      |
| yuàn 院 edificio     | gū ér yuàn 孤兒院 ‘solo’ ‘hijo’ ‘edificio’ → orfanato                 |
|                     | yī yuàn 醫院 ‘medicina’ ‘casa’ → hospital                            |
| yuán 園 jardín       | huā yuán 花園 ‘flor’ ‘jardín’ → jardín                               |
|                     | mù yuán 墓園 ‘tumba’ ‘jardín’ → cementerio                           |
| tīng 廳 sala (salón) | cān tīng 餐廳 ‘comida’ ‘sala’ → restaurante                          |
|                     | kè tīng 客廳 ‘huésped’ ‘sala’ → salón                                |
| kù 庫 almacén        | shuǐ kù 水庫 ‘agua’ ‘almacén’ → embalse, presa                       |
|                     | chē kù 車庫 ‘coche’ ‘almacén’ → garaje                               |

|                  |  |
|------------------|--|
| suǒ 所 sitio      | cè suǒ 廁所 ‘retrete’ ‘sitio’ → aseó   |
|                  | zhěn suǒ 診所 ‘diagnosticar’ ‘sitio’ → clínica                               |
| jú 局 oficina     | yào jú 藥局 ‘medicina’ ‘oficina’ → farmacia                                  |
|                  | yú jú 郵局 ‘correo’ ‘oficina’ → correos                                      |
| zhàn 站 parada    | chē zhàn 車站 ‘vehículo’ ‘parada’ → estación                                 |
|                  | xiū xi 休息站 ‘descansar’ ‘parada’ → área de descanso, área de servicio       |
|                  | shōu fèi zhàn 收費站 ‘recibir’ ‘tasa’ ‘parada’ → peaje                        |
| zhōng xīn 中心     | jiàn kāng zhōng xīn 健康中心 ‘salud’ ‘salud’ ‘centro’ → centro de salud        |
| centro           | gòu wù zhōng xīn 購物中心 ‘comprar’ ‘objeto’ ‘centro’ → centro comercial       |
|                  | yán jiū zhōng xīn 研究中心 ‘investigar’ ‘estudiar’ ‘centro’ → centro de inves- |
| shì chǎng 市場     | tiào zǎo shì chǎng 跳蚤市場 ‘saltar’ ‘pulga’ ‘mercado’ → mercadillo            |
| mercado          | chāo jí shì chǎng 超級市場 ‘super’ ‘clase’ ‘mercado’ → supermercado            |
|                  | huā huì shì chǎng 花卉市場 ‘flor’ ‘flor’ ‘mercado’ → mercado de                |
| tái 台 plataforma | yáng tái 陽台 ‘sol’ ‘plataforma’ → balcón                                    |
|                  | jiǎng tái 講台 ‘hablar’ ‘plataforma’ → estrado                               |
| láng 廊 pasillo   | zǒu láng 走廊 ‘andar’ ‘pasillo’ → pasillo                                    |
|                  | huà láng 畫廊 ‘pintura’ ‘pasillo’ → galería de pinturas                      |
| chí 池 fuente     | yú yǒng chí 游泳池 ‘nadar’ ‘nadar’ ‘fuente’ → piscina                         |
|                  | wǔ chí 舞池 ‘baile’ ‘fuente’ → pista de baile                                |
|                  | shuǐ chí 水池 ‘agua’ ‘fuente’ → fuente                                       |
| tíng 亭 porche    | diàn huà tíng 電話亭 ‘teléfono’ ‘porche’ → cabina telefónica                  |
|                  | shòu piào tíng 售票亭 ‘vender’ ‘billete’ ‘porche’ → taquilla                  |

---

|                  |  |
|------------------|--|
| yín hán 銀行 banco | luǎn zǐ yín hán 卵子銀行 ‘óvulo’ ‘sufijo’ ‘banco’ → banco de óvulos    |
|                  | qīng zǐ yín hán 精子銀行 ‘esperma’ ‘sufijo’ ‘banco’ → banco de esperma |
| gǎng 港 puerto    | yú gǎng 漁港 ‘pesca’ ‘puerto’ → puerto pesquero                      |
| jiào 窖 bodega    | jiǔ jiào 酒窖 ‘alcohol’ ‘bodega’ → bodega                            |

---

**Fuente:** Anuario de Lingüística Hispánica, XXV (2009) Universidad de Valladolid, Chenling LIU.

Como puede observarse, los formantes locativos presentan, en general, una estructura monosilábica que se pospone a otros morfemas léxicos o a palabras compuestas y todos ellos pueden combinarse con cualquier categoría gramatical (nombres, pero también verbos, adjetivos, adverbios e incluso sintagmas complejos).

Desde el punto de vista sintáctico, estos nombres locativos presentan estructuras fijas tanto en el orden de los componentes como en su contigüidad, de modo que no admiten la intercalación de otros elementos. Cuando se presenta la modificación, solo es posible aquella complementación que afecta al compuesto en su totalidad. Por ejemplo, los elementos que integran los siguientes compuestos son inseparables y presentan un orden fijo: yào jú 药局 (‘medicina’ ‘oficina’) cuya traducción sería farmacia, si se plantea de la siguiente forma jú yào 局药 pierde este significado anterior y se transforma en dos significados individuales ‘oficina’ y ‘medicina’ respectivamente, de forma similar ocurre con el siguiente ejemplo zhōng biǎo diàn 钟表店 (‘campana’ ‘reloj’ ‘tienda’) cuya traducción se corresponde con relojería si intercalamos algún carácter de la siguiente forma zhōng he biǎo háng 种和表点 pierde el significado anterior ocurriendo una separación entre los elementos zhōng 种 y el resto de los caracteres, resultando incomprensible.

### Tipologías morfológicas de los nombres locativos en español.

Según el proceso morfológico, los nombres de lugar en español se pueden clasificar en varios grupos. En primer lugar, las palabras formadas por derivación mediante un sufijo de significado locativo (Almela 1999: 78, Rainer, 1993: 72-73, Santiago Lacuesta y Bustos Gisbert 1999: 4538, 4550-4560, Varela 2005: 44, 46; Amador Rodríguez, 2009: 57): frutería, discoteca, hipódromo, rectorado, vestuario, decanato, embarcadero, mostrador, freiduría, viñedo, cochera, abadía, aparcamiento, laboratorio, etc. Sin embargo, la mayoría de estos sufijos no se limita a la significación de ‘lugar’. Amador Rodríguez (2009: 57) indica que además de la designación de agente, instrumento y acción, las terminaciones -dor, -dero, -ario y -miento también pueden producir nombres de lugar. Por otra parte, los autores suelen

referirse a las diferencias de rentabilidad de cada sufijo, pero se señala que -ería presenta la productividad más elevada (Santiago Lacuesta y Bustos Gisbert 1999: 4550-4554). En segundo lugar, los escasos compuestos formados por verbo y nombre como guardarropa y guardamuebles. Según Val Álvaro (1999: 4794), el valor locativo del tipo verbo más nombre “se desprende de la relación que perciben los hablantes (relación de contenido a continente), entre el objeto designado por el compuesto (guardarropa) y el que se ve afectado por el verbo (ropa) y las características propias de dicho objeto. Esto propicia el sentido derivado por especialización semántica de ‘armario ropero’”.

En tercer lugar, se encuentra el tipo de las aposiciones formadas por dos nombres yuxtapuestos, como bar taberna, salón comedor, casa cuna, café teatro, granja escuela, etc. En estos compuestos, el segundo sustantivo es una aposición con valor de adjetivo que atribuye una propiedad al primer sustantivo, núcleo del compuesto.

Por último, se encuentra un grupo de sustantivos locativos que responde a la estructura N de N. Este tipo resulta especialmente interesante para este análisis, pues, de una parte, alcanza una elevada productividad en español sobre todo con respecto al tipo apositivo y, por otra parte, muestra una notable semejanza con la formación de los nombres de lugar en chino mandarín, tanto en la selección de los componentes léxicos (p. ej., cuarto, casa, taller, etc.) como en el resultado de la composición (p. ej., campo de fútbol o cuarto de baño). Parece conveniente, por tanto, dedicar mayor atención a la ejemplificación y descripción de estos nombres locativos del tipo N de N en español pues son los que aportan un contraste interesante con los expuestos en chino mandarín, con lo que percibe un cierto grado de paralelismo entre ambas lenguas. Así, en la tabla siguiente se reúnen ejemplos representativos de nombres de lugar en español formados mediante la secuencia N de N.

**Tabla 2:** Nombres de lugar de estructura N de N en español

| Núcleo | Ejemplos   |
|--------|--|
| banco  | banco de alimentos, banco de arena, banco de embriones, banco de esperma, banco de órganos, banco de óvulos, banco de pruebas, banco de sangre                                     |
| campo  | campo de batalla, campo de baloncesto, campo de béisbol, campo de concentración, campo de fútbol, campo de golf, campo del honor, campo de refugiados, campo de tenis, mpo de tiro |

---

|              |   |
|--------------|---|
| casa         | casa de acogida, casa de baños, casa de beneficencia, casa de campo, casa de citas (casa de camas, casa de compromisos, casa de mancebía, casa de tolerancia, casa de trato, casa de lenocinio, casa de prostitución, casa de putas), casa de comidas, casa de devoción, casa de Dios (casa de oración, casa del Señor), casa de dormir, casa de empeños (casa de préstamos), casa de expósitos, casa de fieras, casa de huéspedes. (casa de posada, casa de pupilos), casa de juego (casa de coima), casa de locos (casa de orates), casa de maternidad, casa de moneda, casa de recreo, casa de socorro, casa de té, casa de tía, casa de vacas, casa de vecindad |
| centro       | centro de convenciones, centro de día, centro de estética, centro de hemodiálisis, centro de menores, centro de investigaciones, centro de recursos, centro de salud  |
| cuarto       | cuarto de aseo, cuarto de banderas, cuarto de baño, cuarto de derrota, cuarto de estar, cuarto de estandartes   |
| patio        | patio de butacas, patio de luces, patio de recreo   |
| parque       | parque de artillería, parque de atracciones (parque de diversiones), parque de bomberos   |
| pista        | pista de aterrizaje, pista de baile, pista de circo   |
| plaza        | plaza de abastos, plaza de armas, plaza de toros  |
| sala         | sala de actos, sala de audiencia, sala de conferencias, sala de descanso, sala de espectáculos, sala de espera, sala de estudio, sala de exposiciones, sala de fiestas, sala de gobierno, sala de justicia, sala de partos, sala de lectura, sala de operaciones, sala de prensa, sala de vista   |
| salón        | salón de actos, salón de belleza  |
| taller       | taller de coches, taller de carpintería, taller de peletería, taller de relojero  |
| zona         | zona de compras, zona de copas, zona de juegos, zona de obras   |
| otras formas | circuito de carreras, depósito de cadáveres, edificio de oficinas, gabinete de consultas, jardín de infancia, planta de reciclaje, torre de control   |

---

**Fuente:** Anuario de Lingüística Hispánica, XXV (2009) Universidad de Valladolid, Chenling LIU.

Según las características fundamentales de los compuestos que propone Bustos Gisbert (1986: 72-73), se comprueba que estos sustantivos locativos del tipo en N de N se identifican con los compuestos sintagmáticos. Puede examinarse esta relación desde tres perspectivas:

a) Desde el punto de vista morfológico, estos sustantivos locativos manifiestan comportamientos como unidades de funcionamiento léxico: el género del compuesto se identifica con el del núcleo o determinado (el campo de bata-lla, el centro de recursos), se observa un mayor grado de fijación morfológica en los casos donde el núcleo o determinado recibe la determinación numérica (sala de visitas, casa de citas, centro de recursos, parque de atracciones, taller de reparaciones, circuito de carreras, salón de actos, banco de órganos, etc.) y no se acepta la presencia de diminutivos en el segundo elemento (\*sala de visi-tita, \*parque de bomberitos, \*casa de citillas).

b) En el plano léxico, algunos de estos compuestos equivalen a una unidad léxica, como casa de beneficencia y hospital o asilo, casa de citas y prostíbulo, casa de expósitos e incluso, casa de fieras y zoo(lógico), casa de locos y manicomio, depósito de cadáveres y morgue, sala de operaciones y quirófano, etc. Una característica que atañe al plano sintáctico se presenta en la modificación, pues solo es posible aquella complementación que afecta al compuesto en su totalidad: nuestra sala de visitas, gran campo de fútbol. No es esperable que estos compuestos admitan la coordinación del sintagma adnominal con otro de la misma naturaleza \*sala de espera y de visita, \*campo de fútbol y de balon-cesto.

c) Para la explicación semántica se aplican las nociones de endocentrismo y exocentrismo. En opinión de Bustos Gisbert (1986), los compuestos sintagmáticos endocéntricos difieren de los sintagmas nominales en el hecho de que no se refieren a “todo X (complejo) tal que X es B (núcleo) y posee la cualidad Y(complemento)”, sino tan solo a alguna de las realidades que cumplen esta condición de ser B y poseer la cualidad. Así, una plaza de toros es una B (plaza) donde hay toros (Y), pero no cualquier plaza donde haya toros es una plaza de toros, sino tan solo aquella en la que se lidian. Por otro lado, en los nombres locativos exocéntricos del tipo N de N, el primer elemento del grupo no puede considerarse propiamente como el núcleo referencial, pues no se interpreta en su acepción estricta sino más bien como equivalente del término genérico. Así, por ejemplo, en casa de socorro, casa representa al hiperónimo establecimiento, centro, etc., y no propiamente al término casa ‘edificio para habitar, vivienda’. No obstante, la calificación del endocentrismo o exocentrismo de los compuestos locativos no es absoluta, sino que existe una cierta gradación en el exocentrismo semántico. Tal gradación se deriva esencialmente de la modificación semántica del contenido del conjunto con respecto al contenido semántico del núcleo. Así, por ejemplo, en casa de citas se trata de un tipo de citas muy concreto, mientras que el segundo nombre de casa de fieras comporta el valor general referido a varias especies animales.

Así pues, la formación de nombres locativos en español se produce a partir de los dos procesos morfológicos principales: la derivación y composición, bien sea esta de tipo sintagmático o léxico.

### **Conclusiones.**

- La formación de palabras locativas en español se produce a partir de los dos procesos principales, la derivación y la composición, que, a su vez, comprende la composición morfológica y la composición sintagmática. Cada uno de estos procesos incluye formaciones de distintas estructuras sintácticas y semánticas. En cambio, los sustantivos locativos del chino mandarín se forman mediante un único proceso, que consiste en la adición de formantes locativos pospuestos a determinadas unidades léxicas o palabras compuestas.
- Mediante el análisis contrastivo de estos nombres locativos en ambas lenguas, se observan algunas diferencias interesantes. Así, en español no parece darse un caso claro de gramaticalización semejante al de chǎng 場 ‘explanada’ en chino, pues mientras este formante locativo adquiere un carácter genérico local, los equivalentes en español se dispersan en compuestos morfológicos y formaciones derivadas. Además, la selección del núcleo nominal de la estructura N de N tampoco corresponde al significado de ‘explanada, terreno llano’. No obstante, pueden observarse indicios de gramaticalización en otros nombres españoles que, sobre todo en sus orígenes, mostraron una alta productividad y una tendencia hacia el significado general de lugar. Tal vez, sería el ejemplo de casa el más próximo a este proceso de gramaticalización en formaciones del tipo casa de socorro, casa de fieras, casa de citas, casa de beneficencia, casa de campo, casa de huéspedes, casa de juego, casa de maternidad, etc.
- Por otra parte, al margen de los casos de formantes libres chinos como diàn 店 ‘tienda’, yuàn 院 ‘edificio’, guǎn 館 ‘casa’, zhàn 站 ‘parada’, tái 台 ‘estrado’, que alcanzan autonomía léxica en ciertos contextos, otros formantes como háng 行 ‘tienda’, féng 坊 ‘tienda’, pù 舖 ‘tienda’, etc., se clasifican como afijos ligados que se corresponden funcionalmente con los elementos compositivos del español -teca, -dromo, por presentar un origen culto y no admitir elementos afijales (yín háng 銀行 ‘plata’ ‘tienda’ → banco; huā féng 花坊 ‘flor’ ‘tienda’ → floristería; dàng pù 當舖 ‘empeñar’ ‘tienda’ → casa de empeños).
- De ahí que aunque en su origen y clasificación ambas lenguas parecieran distar e incluso llegar a ser totalmente diferentes, en su esencia existen puntos de contactos que valdría la pena descubrir. Si se entiende la lengua como más que una forma de comunicación, buscar estas similitudes constituiría una forma de conectar almas.

### Referencias bibliográficas.

- ALMELA PÉREZ, Ramón, 1999. Procedimientos de formación de palabras en español. Barcelona: Ariel.
- AMADOR RODRÍGUEZ, Alexis Luis, 2009. La derivación nominal en español: nombres de agente, instrumento, lugar y acción, Frankfurt am Main: Peter Lang.
- BUSTOS GISBERT, Eugenio de, 1986. La composición nominal en español, Salamanca: Universidad de Salamanca.

- BUSTOS TOVAR, Eugenio de, 1966. “Algunas observaciones sobre las palabras compuestas”, *Revista Filología Española*, XLIX, 255-274.
- CHANG LINLIU, 2010. MORFOLOGÍA CONTRASTIVA DE LOS NOMBRES LOCATIVOS EN CHINO MANDARÍN Y ESPAÑOL, *Anuario de Lingüística Hispánica*, XXV (2009), pp. 49-64, Universidad de Valladolid. ISSN 0213-053X
- HOPPER, Paul. y TRAUGOTT, Elisabeth Closs, 1993. *Gramaticalización*, Cambridge: Cambridge University Press.
- RAINER, Franz, 1993. *Spanische Wortbildungslehre*. Tübingen: Max Niemeyer.
- RAINER, Franz, 2004. “Del nombre de agente al nombre de instrumento y de lugar en español: ¿cuándo y cómo?”, *Iberoromania*, 59, 97-122.
- SANTIAGO LACUESTA, Ramón y Eugenio de BUSTOS GISBERT, 1999. “La derivación nominal”, en Ignacio Bosque y Violeta Demonte (eds.), *Gramática descriptiva de la lengua española*, Madrid: Espasa Calpe, 4505-4594.
- VAL ÁLVARO, José Francisco, 1999. “La composición”, en Ignacio Bosque y Violeta Demonte (eds.), *Gramática descriptiva de la lengua española*, Madrid: Espasa Calpe, Madrid: Espasa Calpe, 4757-4841.
- VARELA ORTEGA, Soledad, 2005. *Morfología léxica: La formación de palabras*. Madrid, Gredos.
- CAO, Bao.-Ping (曹保平), 2004. *Hàn yǔ lèi cí zhù yán jiù shù píng 漢語類詞綴研究述評 [Comentario del estudio de los pseudo-sufijos en la lengua china]*, *Qu Jing Shi Fan Xue Yuan Xue Bao*, 1: 69-72.
- CHANG, Jia.-Hua. (張嘉驊), 1994. *Xiàn dài hàn yǔ hòu zhù jí qí gòu cí wèn tí zhī yán jiù 現代漢語後綴及其構詞問題之研究 [Estudio de los sufijos del chino moderno y sus problemas morfológicos]*, Tesis de Máster, National Chung Cheng University.
- CHANG, Xiao.-Ping (張小平), 2003. “Dāng dài hàn yǔ lèi cí zhù biàn xī 當代漢語類詞綴辨析 [Análisis de los pseudo-sufijos del chino actual]”, en *Ning-Xia Da Xue Xue Bao*, 5: 22-25,65.
- DONG, Xiu.-Fang (董秀芳), 2002. *Cí huì huà: hàn yǔ shuāng yīn cí de yǎn shēng hàn fā zhǎn 詞彙化: 漢語雙音詞的衍生和發展 [Lexicalización: la derivación y el desarrollo de las palabras bisilábicas en la lengua china]*, Cheng Du: Si Chuan Ming Zu.

- CHENLING LIULI, Charles N y A. THOMPSON SANDRA (2003 [1983]). Mandarin Chinese: A Functional Reference Grammar [trad. HUANG, Xuan-Fan (黃宣範), 2003. Hànyǔ yǔfǎ 漢語語法 (Gramática china)], Taipei: Crane.
- LÜ, Shu.-Xing (呂叔湘), 1992 [1942]. Lǚ shú xiāng wén jí: zhōng guó wén fǎ yào lüè 呂叔湘文集: 中國文法要略 [Acta de Lü, Shu-Xiang: plan de la gramática china], Taipei: Wen Shi Zhe.
- PAN, Wen-Guo et al. (潘文國), 1993. Hànyǔ de gòu cí fǎ yán jiù 漢語的構詞法研究 [Estudio sobre formación de palabras en la lengua china], Taipei: Tai Wan Xue Seng Shu Ju.

### Para citar el artículo indexado

Llanes Rosales, D. (2020). Contrastes morfológicos entre los nombres locativos del chino mandarín y el español. *AlfaPublicaciones*, 3(1), 66–78. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.40>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Alpha Publicaciones**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Alpha Publicaciones**.

