

Marketing, Diseño y Sistema de Calidad con Analogía a los Deportes en el Hotel Meliá Varadero.

MSc. Antonio Jesús Fernández Borrego (tonyfdez@isdi.co.cu).

Introducción

Los tiempos han cambiado, la calidad total, amparada en las normas internacionales ISO 9000:2000 como estandarte de la exigencia y expectativas de los clientes, nos llama a todos a unirnos, empresarios, diseñadores, docentes, economistas, políticos, directivos, etc., en un esfuerzo común para lograr satisfacer y sobrepasar las expectativas de los clientes.

El Marketing de Calidad Total se ha convertido en una filosofía de acción y pensamiento en el mundo empresarial y organizacional en un entorno cada vez más complejo. A las tradicionales variables que conformaban la mezcla de Marketing se le ha incorporado la variable Proceso. En la Edición del Milenio, Kotler enfatiza¹ “La organización de marketing tendrá que redefinir su papel y pasar de la administración de las interacciones del cliente a la integración de todos los procesos de la empresa de cara al cliente”.

En esta misma edición se lanzó un reto a los especialistas de marketing²: “Los especialistas de marketing que no aprendan el lenguaje de la mejora de la calidad, de la fabricación, y de las operaciones quedarán obsoletos. Los días del marketing funcional han acabado. No podemos continuar viéndonos como investigadores de mercado, personas de publicidad, especialistas en marketing directo, en estrategias... tenemos que vernos como satisfactores de clientes: defensores del cliente centrados en el proceso total”.

Entre las actividades que se desarrollan en una campaña total de marketing, como medio muy eficaz para involucrar a los equipos de trabajo en el logro de los objetivos de marketing, se encuentra establecer analogías con los deportes. Así se ha utilizado el fútbol por organizaciones relativamente planas, el baloncesto, fundamentalmente por empresas productoras de equipos electrónicos, y ya en los noventa, surgieron juegos parecidos al ajedrez.

En el caso del hotel objeto de estudio, se ha utilizado el atletismo como deporte análogo con determinado híbrido con patinaje de carreras. Las acciones de marketing y diseño desarrolladas han conducido a la elevación de los niveles de satisfacción de los clientes, la reducción de las quejas y comentarios negativos y una notable elevación de los niveles de recomendación del hotel.

Desarrollo

En la historia del deporte no se conoce de un campeón que no haya caído alguna vez. Sí registra, en sus interminables archivos, que todos los campeones han sabido levantarse y erguirse hasta el infinito. La calidad del producto Meliá Varadero es un ejemplo de la trayectoria de un campeón que

¹ Philip Kotler y colectivo “Dirección de Marketing. Edición del milenio”, cap. XXIII, p.755, Edit.Félix Varela, La Habana, Cuba, 2004.

² Daniel Beckhan, citado por Philip Kotler y colectivo en “Dirección de Marketing. Edición del milenio”, cap II, p.64, Edit.Félix Varela, La Habana, Cuba, 2004.

por dos años consecutivos, 2000 y 2001, clasificó como finalista del Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba, fue la primera organización empresarial que obtuvo el Reconocimiento Ambiental Nacional, en 1999 la revista Viagens de Portugal lo situó como el mejor hotel de Cuba y oncenno del mundo.

Este hotel, inaugurado el 14 de diciembre de 1991 por Fidel, comenzó a operar con la modalidad convencional. En el segundo semestre de 2001 se introduce la forma Todo Incluido para el mercado canadiense. En ese segundo semestre, convivieron ambas modalidades hasta que en 2002, la forma de operación Todo Incluido asumió todos los mercados con los que operaba el hotel. El cambio generó un rechazo muy grande en los trabajadores siendo el área de A+B (alimentos y bebidas) la más crítica.

A inicios de 2004, se produce un cambio en la dirección y composición del Departamento de Calidad y Atención al Cliente del hotel y se vuelca el trabajo de este departamento hacia las auditorias de calidad y a la superación de su colectivo. Sin embargo, en 2004, el deterioro de la calidad del servicio tocó fondo, a pesar de los cientos de horas dedicadas a auditorias de calidad y Consejillos en los que, diariamente, el Consejo de Dirección del Hotel analizaba el estado de la calidad del servicio, las quejas, los comentarios de los clientes, etc.

Para revertir este proceso se realizaron un grupo de acciones de marketing y diseño de comunicación, obteniéndose una mejoría en los indicadores de calidad como resultado de una mayor motivación del personal siendo la implantación del Sistema de Emulación por la Calidad una de las acciones que han tenido un mayor impacto en la motivación del personal, además de la perseverancia, la autoridad, el talento de su Equipo de Calidad que asume las funciones de marketing, al jugar un papel protagónico en la administración de las interacciones del cliente y la integración de todos los procesos de cara al cliente.

En la investigación realizada se analizaron los factores que provocaban insatisfacción en los clientes internos y por tanto su desmotivación para ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes externos así como otras variables que influyen en la calidad del servicio en el orden arquitectónico, medioambiental, constructivo, etc.

En el orden metodológico, el documento puede constituir un punto de referencia para los diseñadores, -quienes deben estar a la vanguardia en los esfuerzos por emancipar la calidad de los productos y servicios-, especialistas de marketing, calidad, empresarios y defensores de la calidad del servicio, y muy especialmente para el personal que trabaja en aquellas empresas que atraviesan por una situación de crisis de la calidad de la que se puede salir, y se sale victorioso, cuando se está dispuesto a dar una batalla por alcanzar la excelencia del servicio en una economía que, quizás como nunca antes, necesita del ejercicio de la calidad por nuestra satisfacción ciudadana, por haber desaparecido el bloque socialista de Europa y por ser cada vez más voraz el bloqueo norteamericano, una política imperial que se traduce, entre otros aspectos, en una persecución cada vez más severa contra los visitantes, Agencias de viajes y turoperadores que seleccionan a Cuba como destino turístico.

Problema:

¿Cuáles son los factores que atentan contra la calidad del servicio en el hotel Meliá Varadero?

¿Qué acciones deben llevarse a cabo para revertir la crisis de la calidad generada por el cambio de modalidad en la operación del hotel y lograr una mejoría en la eficacia del servicio al cliente?

Objetivos generales:

1. Analizar los factores que atentan contra la calidad del servicio en el hotel Meliá Varadero.
2. Aplicar un Sistema de Emulación que contribuya, mediante la participación del personal, a la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad y a la salida de la crisis de la calidad generada por la adopción de la forma de operación Todo Incluido.

Objetivos específicos:

1. Crear y desarrollar en el colectivo de trabajadores un espíritu, un ambiente y una cultura de calidad que permita asumir una actitud de servicio enfocada a revertir el deterioro observado en la calidad del producto Meliá Varadero.
2. Potenciar el trabajo de equipo en todos los servicios del hotel que permita elevar la satisfacción de los clientes.
3. Obtener una mejoría notable en la calidad del producto Meliá Varadero.

Hipótesis

1. La forma de operación Todo Incluido, aunque implica mayor tensión y desgaste en los servicios del hotel, no está reñida con el ejercicio de la calidad, si se aplica una política correcta.
2. La implantación de un Sistema de Emulación por la Calidad con analogía a los deportes contribuye a la obtención de una mejora en la calidad del servicio.

Para establecer las pautas de las emociones y sentimientos a través del análisis del valor emocional añadido bajo el prisma que la calidad interna determina la calidad externa que reciben los clientes se utilizó el método de agrupamiento. En las página 4 del documento, se detallan las asociaciones establecidas que permitieron identificar la necesidad de establecer un sistema de emulación con analogía a los deportes de manera que se pudiera capitalizar la alta disposición del colectivo para enfrentar nuevos retos.

Síntomas (-)	Síntomas (-)	Síntomas (+)	Solución	Solución	Solución
Desmotivación Desinterés Indiferencia Apatía Dejadez Desánimo Indignidad	Letitud Parsimonia Pereza Dilación Demora Tardanza Pesadez Cachaza Pachorra Apatía Vagancia Flojedad Languidez Indolencia Negligencia Abandono Descuido Torpeza Atraso Retraso Rezagar Ineficacia	Disposición Gallardía Arrojo Intrepidez Valentía Norma Precepto Acuerdo Coordinación Reto Desafío Certamen Lucha Apuesta Conminación Finta Ultimátum Competir Colaboración Ayudar Participar Cooperar Contribuir Sostener Apoyar Fomentar Cultivar Estimular Compañero Camarada Condiscipulo Colega Colaborador	Solidaridad Unión Apoyo Respaldo Hermandad Ayuda Fraternidad Lealtad Amor Identificación Cortesía Urbanidad Caballerosidad Simpatía Amabilidad Atención Cumplimiento Merced Respeto Simpatía Encanto Agrado Incentivo Magia Seducción Pasión Devoción Dulzura Entrega Entusiasmo Ternura Amistad Estimación Respeto	Bondad Austeridad Rectitud Honradez Integridad Honor Virtud Delicadeza Decoro Dignidad Estimular Avivar Incitar Exitar Mover Provocar Activar Azusar Empujar Espabilar Impulsar Intensificar Inducir Invitar Premio Condecoración Diploma Distinción Homenaje Merecimiento Trofeo Copa Aplauso Triunfo	Premiar Recompensar Galardonar Laurear Gratificar Remunerar Honrar Enaltecer Coronar Condecorar Satisfacer Triunfar Ganar Vencer Superar Lograr Prosperar Conquistar Prevaler Triunfo Victoria Éxito Lauro Prosperidad Logro Explendor Consagración Reconocimiento Agradecimiento Gratitud Satisfacción Alabanza Elogio

Solución	Solución	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado
Energía Vigor Actividad Tosón Fuerza Poder Empuje Fibra Carácter Firmeza Nervio Virtud Tenacidad	Deporte Recreo Diversión Pasatiempo Entretenimiento Fiesta Juego Actividad Ejercicio Competir Energía Emulación Rivalidad Antagonismo Competición Concurrencia Estímulo Superación Dignidad Amor propio Energía Entusiasmar Enaldecir Exaltar Encantar Apasionar Admirar Asombrar Maravillar Encender	Integridad Probidad Honradez Moralidad Rectitud Fiesta Incorrupción Entereza Completo Plenitud Íntegro Honrado Decente Moral Virtuoso Estricto Escrupuloso Cumplidor Justo Equitativo Integral Indivisible Incólume Inviolable Intachable Incorrupto Insobornable	Calidad Cualidad Clase Categoría Especie Aptitud Carácter Distinción Disposición Importancia Condición Conexión Relación Enlace Vínculo Unión Cohesión Conjunción Nexo Concatenación Coincidencia Concordancia Combinación Coordinación Coherencia Empalme Soldadura Sintonización Acoplamiento Ensamblar	Reputación Prestigio Concepto Opinión Celebridad Crédito Gloria Honor Honra Notoriedad Realce Estimación Predicamento Autoridad Categoría Importancia Respeto Resonancia Popularidad Acreditación Apreciación Distinción Recomendable Conveniente Aconsejable Prendente Beneficioso Sensato Como es debido En su punto	Recomendar Encomendar Confiar Encargar Mediar Hablar Influir Enaltecer Alabar Elogiar Ensalzar Indicar Aconsejar Sugerir Proteger Apoyar Recomendación Prestigio Encomienda Encargo Petición Vara alta Amistades Relaciones Sugerencia Invitación

La implantación y desarrollo del Sistema de Emulación por la Calidad requirió de la implementación de una campaña de comunicación para el público interno que resultó de una importancia capital para persuadir al personal de no cometer actos que atentaran contra la estancia feliz de los clientes en el hotel, levantar el ánimo y fomentar el entusiasmo en los colectivos laborales para, con la activa participación del personal, revertir el proceso de deterioro de la calidad del servicio.

El entusiasmo de los cubanos por el deporte

Para los cubanos, el deporte constituye un factor de mucha motivación. Hoy, gracias a la obra de la Revolución, podemos mostrar al mundo y a nosotros mismos, un desarrollo y unos resultados que constituyen un gran motivo de orgullo. La motivación de los cubanos por el deporte no resulta una obra del azar pues se fundamenta en un derecho constitucional y una cobertura nacional en la que ningún ciudadano queda excluido de la práctica de esta actividad. Desde la primaria hasta el nivel universitario, la educación física y el deporte son asignaturas consignadas en los programas docentes y los modelos del profesional en las universidades. El Estado Cubano dedica, de manera sabia y creciente, cuantiosos recursos para el desarrollo del deporte, a pesar de las dificultades por las que atraviesa una economía en proceso de recuperación.

Otro factor en la motivación de los cubanos por el deporte lo constituye la celebración, sistemática y durante todo el año, de eventos deportivos de base, escolares, universitarios, de los trabajadores, municipales, provinciales, nacionales e internacionales, topes con equipos extranjeros, encuentros amistosos, entrenamientos conjuntos, en todas las disciplinas. Descollan por su alcance, la celebración de Juegos del ALBA, Centroamericanos, Panamericano de 1991, Copas del mundo, Mundiales, etc.

Las reflexiones del comandante son elocuentes y hablan de la pasión que despierta en los cubanos el deporte y de los recursos destinados a su divulgación en los medios masivos³:

“¿Usted no ve los Panamericanos? — *me parece escuchar a muchos cubanos.* ¡Claro que sí!, respondo, apenas saco la vista del televisor. A veces olvido la hora de algún alimento o alguna pastilla. Después protesto por que nadie fuera capaz de sacarme de un inning con juego apretado y Mayeta al bate, con dos en base y un out.”

“Junto a ustedes he vivido las vicisitudes de tales partidos. Puede ser un juego de voleibol femenino entre Cuba y Estados Unidos, en que las nuestras lo hicieron perfecto. ¡Qué asombrosos nuestros equipos de balonmano femenino y masculino! ¡Qué velocidad, qué fuerza!”

Es difícil encontrar a un cubano que no disfrute de las victorias de sus deportistas quienes han construido una trayectoria brillante en la arena internacional, trayectoria que ha alcanzado su momento de mayor esplendor después del triunfo de la revolución, obteniendo, de manera estable y continuada, resultados excelentes en Olimpiadas, Panamericanos, Centroamericanos y subcampeón del primer Clásico de Beisbol, etc.

Sistema de Emulación por la Calidad.

³ Castro Ruz Fidel, “Reflexiones sobre los Panamericanos”, 17/7/07. <http://www.granmacubasi.cu/>

El rechazo de los trabajadores hacia la forma de operación Todo Incluido, las debilidades y las desventajas para competir con el resto de los hoteles de la División Sol Meliá Cuba determinaron la necesidad de crear un Sistema de Emulación que elevara el entusiasmo de los trabajadores y permitiera transmitir ese entusiasmo a los implicados externos, es decir, a los clientes que reciben los servicios del hotel, las Agencias de Viajes y Turoperadores, Dirección de Sol Meliá Cuba, Central de Palma, MINTUR, MINSAP, CITMA, ONN, etc.

Para la implantación del Sistema de Emulación por la Calidad se tuvieron en consideración las motivaciones y limitaciones según los resultados del Estudio del Clima Laboral.

Se consideraron como frenos el rechazo de los trabajadores a la forma de operación Todo Incluido y a ser comparados con los resultados alcanzados por otros hoteles de misma cadena, a pesar que en la Visión está declarado ser el Hotel Líder en la Atención al Cliente algo que solamente puede conocerse si se establecen las comparaciones correspondientes.

El sistema de Emulación por la Calidad contiene cuatro subsistemas:

1. Calidad Integral.
2. Actividades.
3. Comunicación.
4. Premio Pétalos con Calidad.

La emulación no puede ser a intervalos, todos los días y a toda hora se emula porque la calidad se construye de manera cotidiana. El servicio y la Atención al Cliente requieren de una continuidad y seguimiento en la que no se puede apenas pestañear. Cualquier defecto puede desencadenar la insatisfacción del cliente no sólo del servicio en cuestión sino en la percepción global que tiene sobre la organización. En el Meliá Varadero, todas las mañanas se realizan los Consejillos para tratar el tema de la Calidad, se analizan los comentarios de los clientes, las principales dificultades del servicio diurno y nocturno del día anterior, las quejas de los clientes, las compensaciones recibidas, el tiempo de respuesta al Centro de Atención al Cliente, los servicios implicados, etc.

Efecto conjunto de las acciones realizadas.

La influencia conjunta de las acciones desarrolladas por la elevación de la calidad además de la implantación del Sistema de Emulación, capacitación, declaración de la Misión, Visión y Política de Calidad, elevación de la exigencia, el trabajo desplegado por el equipo de calidad y la participación entusiasta de los trabajadores etc, han determinado una mejoría notable en el clima laboral existente en el hotel. Así tenemos que en Gastronomía, una de las áreas más opuestas al cambio de la forma de operación Convencional a Todo Incluido, se ha duplicado la preocupación de los trabajadores por cumplir con los estándares de calidad al manifestar un crecimiento del 211,11%, también existe un crecimiento del 157.14 % en la motivación de los trabajadores por brindar un servicio de alta calidad. A nivel de hotel se da un crecimiento del 166.67% y 121.43 % respectivamente. Es destacable además el mayor agrado que siente con la tarea que realiza el trabajador que alcanza un crecimiento del 150% en Gastronomía y en el hotel en general. Debe agregarse que también ha mejorado también el estado físico y mental que el trabajador tiene en la jornada de trabajo registrando un crecimiento de un 130.77% y 137.50% respectivamente.

La disposición por brindar un servicio de alta calidad, la mayor preocupación por cumplir los estándares de calidad, y el deseo intenso de igualar y superar a los colectivos que marchan a la vanguardia sobre la base de una mejoría notable en la actitud del personal como son la cortesía y simpatía y la rapidez y eficacia, han permitido que se alcancen resultados de calidad superiores a los obtenidos en los años 2000 y 2001 cuando fueron finalistas del Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba. Actualmente, en el Hotel Meliá Varadero solamente 5 servicios no vencen los niveles de calidad obtenidos en los años 2000 y 2001 y el ciento por ciento supera los resultados de 2004. La mejor actitud del personal ha permitido atenuar las limitaciones que presenta el hotel para ofrecer un servicio Todo Incluido, lo que se puede apreciar en la mejoría alcanzada en el indicador aspectos físicos cuyo marcaje es superado por el indicador aspectos de servicios que nos da una medida de como el servicio supera, y debe superar, los atributos físicos de la instalación hotelera. (Ver gráficos 9 y 10). Todo ello conduce a la obtención de un mejor índice de calidad-precio y una mayor recomendación del hotel que, de un 80,09% alcanzado en 2004, se elevó a 81,76% en 2005 y a 89,56% en 2006, reduciéndose la no recomendación de 5,65% en 2004, a 5,23% en 2005 y a 1,55% en 2006.

Conclusiones

1. El Meliá Varadero necesitaba y necesita operar como un hotel Todo Incluido por constituir esta modalidad la vía expedita para enfrentar los cambios y tendencias del mercado, generar mayores ingresos, incrementar el coeficiente de ocupación y garantizar el empleo de sus trabajadores, aportándole a la economía del país los recursos necesarios en virtud de los objetivos trazados por la Dirección del MINTUR y la Marca Sol Meliá Cuba.
2. La emulación por la calidad, como sistema que impulsa a igualar y superar los resultados de los que marchan a la vanguardia, constituyó un catalizador para la salida de la crisis de la calidad en que se hallaba sumido el hotel Meliá Varadero a pesar de los factores físicos limitantes.
3. El Sistema de Emulación implantado contribuye de manera eficaz al proceso de mejora continua por constituir un sistema que estimula la implantación de nuevos records de calidad en cada colectivo y por áreas redundando en la eficacia global del sistema de calidad y por consiguiente en los resultados de los indicadores de calidad clasificados como aspectos de servicios e incluso, contribuye a que exista una percepción más favorable de los indicadores contenidos en el grupo de los aspectos físicos.
4. La Emulación Estrellas de Calidad con analogía a los deportes, como eje motor de la motivación del personal, ha contribuido a crear un Espíritu y un Ambiente de Calidad y, en alguna medida, una Cultura de Calidad, destacándose los Departamentos de Piso, Gastronomía y Cocina, siendo precisamente los dos primeros, los departamentos los que más rechazaban la modalidad Todo Incluido.
5. El Sistema de Emulación, y en particular del Servicio Estrellas de Calidad, ha estimulado la afección de los trabajadores por conocer diariamente los resultados obtenidos en el procesamiento de las encuestas, el conocimiento e interpretación de los índices de calidad y cómo influyen las evaluaciones otorgadas por los clientes en los resultados de la calidad.

6. El sistema implantado, ha motivado a los líderes de los servicios y áreas del hotel, a mantenerse al tanto de la marcha del estado de la calidad y, a diferencia de lo que ocurría antes de implantar el Sistema de Emulación, que sean asiduos visitantes del Departamento de Calidad donde sistemáticamente solicitan aclaraciones sobre resultados de encuestas y las auditorías de calidad.

7. Como resultado del espíritu y el ambiente logrado se establecieron nuevos parámetros para medir el desempeño, como son: calidad del servicio e higiene en el puesto de trabajo, lográndose que los trabajadores le otorgaran puntuaciones altas al indicador Calidad del Servicio, por ejemplo en Gastronomía, convirtiéndose en un estímulo para la evaluación del desempeño de los trabajadores y directivos.

8. Se logró que la Misión y la Visión elaboradas en el Ejercicio Estratégico posean un elevado componente de calidad en su contenido.

Bibliografía

- 1) Acosta Corzo Estrella F. Y Aguilera Domínguez. Yudmila, "Estudios de la motivación laboral en entidades Todo Incluido de la región Varadero", Taller Nacional El Todo Incluido, 2005.
- 2) AFNOR, "Norma FD X 50-172", Francia, 1999.
- 3) Agencia EFE, "Entrevista a José Manuel Maciñeiras, presidente de la Asociación Empresarial de Agencias de Viajes, AEDAVE", www.hosteltur.com, 29-03-05.
- 4) Aguilar Trujillo Alejandro, "La Economía Cubana en 2006", Conferencia impartida en ISDI, Power Point, enero de 2007.
- 5) Ames B. Charles and Hlavacek James D., "Managerial Marketing for Industrial Firms", First edition by Random House Inc., United States of America, 1984.
- 6) Araña González Iliana y Castillo Palacio Eledis, "Estrategia promocional a partir de la fidelización de los clientes", Taller Nacional El Todo Incluido, 2005.
- 7) Báez Luis, "Absuelto por la historia.", Edit. Oficina de Publicaciones del Consejo de estado", La Habana, 2006.
- 8) Barredo Lázaro, "Ningún enemigo podrá derrotarnos. Entrevista realizada a Raúl Castro Ruz", Periódico Granma, 18/8/06.
- 9) Bordas Eulogio, "Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: Nuevas necesidades de mercado", Conferencia ofrecida en la inauguración del primer semestre del curso 2002-2003 de Estudios de Economía y Empresa en la UOC.
- 10) Castro Ruz Fidel, "Discurso ante los delegados al XIII Congreso de la CTC", Congreso de la CTC. Memorias, Edit. Departamento de Divulgación de la CTC Nacional, 1973.
- 11) Castro Ruz Fidel "Discurso pronunciado en el acto inaugural de la Primera Olimpiada Nacional del Deporte Cubano", Versiones taquigráficas, Periódico Granma, Edición Digital, La Habana, www.granma.cubasi.cu 26/11/02.
- 12) Castro Ruz Fidel "Discurso pronunciado en la clausura de la Primera Olimpiada Nacional del Deporte Cubano", Versiones taquigráficas, Periódico Granma, Edición Digital, La Habana, www.granma.cubasi.cu 8/12/02.
- 13) Cianfrani Charles A., Tsiakals Joseph J. y West John E., "ISO 9001:2000 comentada", Edit. AENOR, España, 2002.

- 14) Clairborne Lewis P., "Marketing de experiencias", Resumen autorizado de: Clue In: How to keep customers coming back again and again, Financial Times Prentice Hall, 2004.
- 15) Clancy Kevin J. & Shulman Robert S, "La revolución del marketing", Edit. VERLAP, Buenos Aires, 1998.
- 16) Cook Sara, "Medición de la eficacia del servicio al cliente", Edit. AENOR, España, 2006.
- 17) Cosío Sierra Nicolás. "Vigencia del pensamiento martiano en la cultura física", Rev. Cultura Física, Año I, No.4, Edit. Instituto Superior de Cultura Física Manuel Fajardo, enero1986.
- 18) CTC, "Resoluciones aprobadas por el XIII Congreso de la CTC. Resolución sobre la emulación socialista", Congreso de la CTC. Memorias, Edit. Departamento de Divulgación de la CTC Nacional, 1973.
- 19) CTC, "Resoluciones, XIX Congreso de la CTC", Edit. Periódico Trabajadores, 2006.
- 20) CTC, "El contenido de trabajo del movimiento sindical", LXXVIII Consejo Nacional de la CTC, diciembre 2006.
- 21) CTC, "Lineamientos para la organización de las actividades principales por el día del trabajador de cada sector", LXXVIII Consejo Nacional de la CTC, diciembre 2006.
- 22) CTC, "Reglamento para la organización de la emulación socialista en los centros de trabajo", LXXVIII Consejo Nacional de la CTC, diciembre 2006.
- 23) Cué Muñiz Juan L. y colectivo, "Estadística", partes I y II, Facultad de Cibernética Matemática, Universidad de la Habana, Edit. ENPES, 1987.
- 24) Delegación del Ministerio del Turismo Matanzas, "Informe sobre planta hotelera", 2004.
- 25) De Urrutia Torres Lourdes y González Olredo Graciela, Metodología de la Investigación Social I. Selección de lecturas", Edit. Félix Varela, La Habana, 2003.
- 26) Domínguez Francisco, secretario general federal de la Federación de Turismo, Comercio-Hostelería, Turismo y Juego (FTCHTJ) de UGT "Pan para hoy y ruina del mañana", www.hosteltur.com, 21-03-2005.
- 27) Domínguez La Rosa E. y colectivo, "El patinaje: una propuesta con gran auge en la educación física", Rev.int.med.cienc.act.fís.deporte - No. 2 - junio 2001 - ISSN: 1577-0354.
- 28) Edición de colección "La pareja de los ochentas: Larry Bird y Magic Johnson Rev. Viva Basquet, México, 1995.
- 29) Ernst & Young, "Indicadores económicos en hoteles del caribe", Madrid, 2004.
- 30) Fernández Prado Jorge y colectivo, "Algunas consideraciones sobre la técnica de salto de longitud en atletas de alto rendimiento", Rev. Cultura Física, Año III, No.2, Edit. Instituto Superior de Cultura Física Manuel Fajardo, abril-junio 1986.
- 31) Fuster Lareu Joan, "Opinión: Rechazo del todo incluido", en las opiniones de las consultorías, www.hosteltur.com, 20-05-05.
- 32) García Aguilera Dodanis, "Normalización significa Calidad". Entrevista a Directora de la Oficina de Normalización", Rev. Nueva Empresa, No. 3/ 2002, Edit. Empresa de Gestión del Conocimiento, La Habana.
- 33) García Castellanos Rodolfo, "Experiencia sobre la importancia del clima laboral, la cultura organizacional y los valores compartidos, en la implantación

de los sistemas de gestión de la calidad según las normas ISO 9001-2000”, Taller Nacional El Todo Incluido, 2005.

34) Grupo Océano, “Enciclopedia Autodidáctica Interactiva”, tomo 8.

35) Handszuh Henryk F. “Tendencias y retos del turismo internacional”, Ilustre Colegio de Médicos de Madrid, 2004.

36) Hernández Ruiz Isis E. y colectivo “Estudio de Liderazgo y Clima Organizacional en una Instalación Todo Incluido de la región Varadero”, Taller Nacional El Todo Incluido, 2005.

37) Hernández Sampier Roberto, “Metología de la Investigación”, Tomos I y II, Edit. Félix Varela, La Habana, 2004.

38) Hoyle David y Thompson John, “Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos”, Edit. AENOR, España, 2002.

39) Huguet Blanco Alina y colectivo, “Aplicación de un nuevo procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente externo en entidades hoteleras”, Taller Nacional El Todo Incluido, 2005.