



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
*SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO***

**“HACIA UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD EN LOS PROCESOS
OPERATIVOS DE SEGURIDAD A HOTELES, A TRAVÉS DE UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD PRIVADA, EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**

DIRECTORA:

M.A. Ariadna Amaro García

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestra en Administración

PRESENTA:

Lucely Isabel Sánchez González

Puebla, Pue. 7 de noviembre de 2014



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“HACIA UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD
EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE SEGURIDAD A
HOTELES, A TRAVÉS DE UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD PRIVADA, EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**

DIRECTORA:

M.A. Ariadna Amaro García

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestra en Administración

PRESENTA(N):

Lucely Isabel Sánchez González

Puebla, Pue. a 7 de noviembre de 2014



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe **M. A. Ariadna Amaro García** en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: **"HACIA UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE SEGURIDAD A HOTELES, A TRAVÉS DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA, EN LA CIUDAD DE PUEBLA"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

LUCELY ISABEL SÁNCHEZ GONZÁLEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 07 de noviembre de 2014

Atentamente



M.A. Ariadna Amaro García



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe **M. A. Daniel González Olivares** en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"HACIA UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE SEGURIDAD A HOTELES, A TRAVÉS DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA, EN LA CIUDAD DE PUEBLA"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

LUCELY ISABEL SÁNCHEZ GONZÁLEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

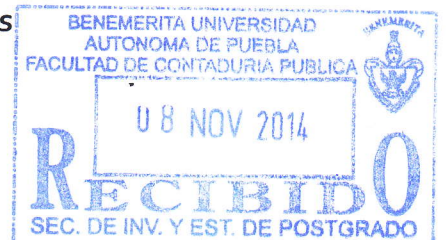
Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 07 de noviembre de 2014

Atentamente



M.A. Daniel González Olivares



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe **M. A. Luis Rojas Rivera** en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"HACIA UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE SEGURIDAD A HOTELES, A TRAVÉS DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA, EN LA CIUDAD DE PUEBLA"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

LUCELY ISABEL SÁNCHEZ GONZÁLEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 07 de noviembre de 2014

Atentamente


M.A. Luis Rojas Rivera





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/155/14
Asunto: Digitalización de Tesis

C. LUCELY ISABEL SÁNCHEZ GONZÁLEZ

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“HACIA UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE SEGURIDAD A HOTELES, A TRAVÉS DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

Atentamente
“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”
H. Puebla de Z., 08 de noviembre de 2014.

M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.



c.c.p. SIEP
ECA/ERR*

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por ser mi fortaleza

A mi Familia:

Por su amor y confianza

A mis amigos:

Por su cariño y sinceridad

A mi trabajo:

Por su comprensión y facilidades

A mis Maestros y Directora:

Por su guía y brindarme la oportunidad de concluir con esta meta.

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

| | | |
|--------------|--|------|
| I. | INTRODUCCIÓN | i |
| II. | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | v |
| III. | JUSTIFICACIÓN | viii |
| IV. | OBJETIVOS | x |
| | a. Objetivo General | x |
| | b. Objetivos Específicos | x |
| V. | PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | xii |
| VI. | HIPÓTESIS | xiii |
| | a. Variable Independiente | xiii |
| | b. Variables dependientes | xiii |
| VII. | DISEÑO METODOLÓGICO | xiv |
| VIII. | ALCANCES Y LIMITACIONES..... | xvii |
| CAPÍTULO I. | ANTECEDENTES Y CONTEXTO..... | 1 |
| | 1.1 Antecedentes de la hospitalidad..... | 1 |
| | 1.2 La edad media en la hospitalidad..... | 3 |
| | 1.3 La edad moderna en la hotelería..... | 5 |
| | 1.4 Antecedentes y surgimiento de la seguridad en la hotelería | 9 |
| | 1.5 Sistemas de seguridad empleados en la hotelería..... | 13 |
| CAPÍTULO II. | ESTADO DEL ARTE | 18 |

| | | |
|--|---|----|
| 2.1 | Marco teórico..... | 18 |
| 2.2 | Modelos de excelencia de calidad..... | 29 |
| 2.2.1 | Deming Prize..... | 30 |
| 2.2.2 | Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige Estados Unidos..... | 38 |
| 2.2.3 | Modelo de Excelencia Europeo (EFQM)..... | 44 |
| 2.2.4 | Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión..... | 48 |
| 2.2.5 | Modelo Premio Nacional para la Calidad por el Instituto para el Fomento a la Calidad Total..... | 54 |
| 2.3 | Estándar ISO 9001:2008..... | 68 |
| 2.4 | Zonas de riesgo identificadas para la industria hotelera en México y en otros países..... | 73 |
| 2.5 | Normatividad de la Seguridad Privada en México..... | 77 |
| 2.6 | Requisitos para proporcionar el servicio de seguridad privada en México..... | 79 |
| CAPÍTULO III. CASO DE ESTUDIO..... | | 84 |
| 3.1 | Historia de la empresa..... | 84 |
| 3.2 | Datos generales de la empresa..... | 85 |
| 3.3 | Filosofía organizacional de la empresa..... | 86 |
| 3.4 | Estructura organizacional..... | 87 |
| 3.5 | Clientes..... | 89 |
| 3.6 | Mercado..... | 90 |
| 3.7 | Proveedores..... | 91 |
| 3.8 | Procedimientos..... | 93 |
| CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO..... | | 95 |
| 4.1 | Relación de la investigación con la Hipótesis..... | 95 |
| 4.2 | Métodos, técnicas e instrumentos..... | 97 |

| | | |
|--------------------------------------|---|-----|
| 4.2.1 | Universo, población y muestra | 99 |
| 4.2.2 | Cuestionarios | 100 |
| 4.3 | Análisis de resultados..... | 112 |
| 4.3.1 | Matriz sistematizada..... | 113 |
| 4.3.2 | Análisis FODA | 143 |
| 4.3.3 | Diagrama de fuerzas impulsoras y restrictivas | 145 |
| 4.4 | Interpretación de resultados | 146 |
| CAPÍTULO V. HACIA UNA PROPUESTA..... | | 160 |
| 5.1 | Fundamentación..... | 160 |
| 5.2 | Finalidad de la propuesta | 162 |
| 5.3 | Objetivo de la propuesta..... | 162 |
| 5.4 | Descripción de la propuesta hacia un Sistema de Control de Calidad en los procedimientos operativos de la empresa de seguridad | 162 |
| CONSIDERACIONES FINALES | | 171 |
| CONCLUSIONES..... | | 173 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 179 |
| ANEXOS | | 183 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue realizado como caso de estudio de una empresa de seguridad privada la cual se especializa en proporcionar servicios de seguridad a la industria hotelera en la República Mexicana, la empresa se encuentra ubicada en la Ciudad de Puebla y fue fundada en el 2008. Sus clientes son hoteles clasificados por el tipo de servicios que brindan a sus huéspedes, los cuales se distinguen en categorías que van de una a cinco estrellas. La empresa de seguridad ha incrementado la base de sus clientes a través de recomendaciones por otros clientes a quienes les presta el servicio, por lo que la obliga a ser más competitiva y profesional.

Tomando en cuenta lo anterior, en el desarrollo del presente trabajo de tesis titulado “Hacia un Sistema de Control de Calidad en los procesos operativos de seguridad a Hoteles, a través de una empresa de seguridad privada, en la Ciudad de Puebla”, se investigó que los servicios de seguridad en la hotelería requieren por parte del cliente la ejecución de adecuados procesos operativos los cuales pueden lograrse de manera eficiente con una cultura de calidad iniciando por la estructura organizacional de la empresa.

Asimismo, la investigación de campo permitió conocer el diagnóstico de la empresa así como las expectativas de los clientes, por medio del diseño y aplicación de los instrumentos de medición a través de tres cuestionarios en los que se incluyeron preguntas y afirmaciones aplicados a los clientes (Gerentes Generales del hotel), guardias de seguridad, jefes y supervisor de seguridad con la finalidad de conocer su percepción. Los ejes que se consideraron en los cuestionarios incluyeron temas de liderazgo, estabilidad laboral, grado de conocimiento de la empresa, satisfacción y expectativas del cliente, capacitación, supervisión, estándares en los procedimientos operativos y la satisfacción del empleado de seguridad en su trabajo. El resultado de dicha investigación fue relevante ya que permitió obtener un análisis FODA en el que se enlistan sus

principales fortalezas como conocimiento y experiencia en los procedimientos operativos en la hotelería, teniendo como oportunidades un amplio mercado para ofertar sus servicios porque se especializan en seguridad hotelera, en sus debilidades la empresa demostró no contar con un área de ventas, ya que sus clientes se han conseguido por recomendaciones y por último entre sus amenazas la empresa tiene como único cliente una cadena hotelera por lo que no tiene poder de negociación.

Adicionalmente, los clientes y personal de seguridad sugirieron (a través de los cuestionarios) que la empresa de seguridad debe realizar en sus procedimientos un adecuado reclutamiento, así como inducción al personal de nuevo ingreso y que la capacitación sea continua, ya que la consideraron poco efectiva.

En resumen, la empresa de seguridad privada está consciente de mejorar la calidad de sus servicios en forma eficiente orientada a la mejora continua, por medio de la sistematización de una propuesta la cual involucra a toda la estructura organizacional de la empresa basada en los principios fundamentales en los Modelos de Excelencia de la Calidad, esto es, desde la alta dirección hasta el personal operativo, lo cual asegurará su permanencia en el mercado a largo plazo.

ABSTRACT

This research was done as a case study of a private security company that specializes in providing security services to the hospitality industry in Mexico, the company is located in the city of Puebla, which was founded in 2008. Its customers are hotels classified by the type of services that they provide to their guests which are distinguished in categories ranging from one to five stars. The security company has increased its customers through referrals by other clients who have paid for the service; this reason forces the company to be more competitive and professional.

Considering the last situation, the development of this thesis entitled "Towards a system of quality control in the operational security processes to Hotels, through a private security company in the city of Puebla", we investigated that the security services in the hotel by the customer require implementing appropriate operational processes which can be accomplished efficiently with a quality culture starting with the organizational structure of the company.

The field research allowed us to determine the diagnosis of the company as well as the expectations of customers, through the design and implementation of measurement tools through three questionnaires that included questions and statements applied to customers (hotel general managers), security guards, security officers and supervisor in order to understand their perception. The axes were considered in the questionnaires included issues of leadership, job stability, degree of knowledge of the company, satisfaction and customer expectations, training, supervision, standards operating procedures and employee satisfaction. The result of that research was important because it allowed us to obtain a SWOT analysis where its main strengths as knowledge and experience in operating procedures in the hotel are listed, having such a large market opportunity to offer their services that specialize in hotel security, the company demonstrated its weaknesses because it doesn't have sales area, as their clients have been

achieved by recommendations and finally between its threats the company's only customer is a chain so it doesn't have bargaining power.

Additionally clients and security personnel suggested (in questionnaires) that the company must do an adequate recruitment into their procedures and induction for the new staff and continuous training, because they considered it ineffective.

In brief, the private security company is conscious of improving their services' quality efficiently is aimed to the continuous improvement, through the systematization of a proposal which involves the entire organizational structure of the company based on the fundamental principles of quality and excellence models, from the top management to operational staff, which will ensure its stay in the market long term.

I. INTRODUCCIÓN

La seguridad es un tema amplio y de interés para las organizaciones empresariales, instituciones de gobierno y los ciudadanos de un país, quienes se integran para actuar e implementar soluciones adaptadas a los contextos específicos de su comunidad ante la otra cara de la moneda: la inseguridad.

La seguridad es la ausencia del daño, peligro o riesgo, según Alfredo Álvarez en su libro titulado “Hablemos de seguridad”, sin embargo la seguridad no puede garantizarse al cien por ciento, pero si puede mitigarse el riesgo a través de dos elementos fundamentales: la protección y la prevención, como contrapartida a las condiciones y los actos inseguros.

En el desarrollo de la investigación se analiza a una empresa de seguridad privada, ubicada en la Ciudad de Puebla, la cual presta sus servicios a la industria hotelera en México en donde se abordan los problemas originados por la inseguridad y que no es ajeno a la de otros países latinoamericanos, por lo que la inseguridad ha sido uno de los factores que ha contribuido a profesionalizar a la empresa de seguridad privada.

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo hacer una propuesta para profesionalizar los servicios de la empresa de seguridad privada, a través de un adecuado control de calidad en sus procesos operativos y el desarrollo de su know how (conocimiento y experiencia) en seguridad.

Al tener una tendencia hacia la profesionalización de los servicios los resultados de la empresa repercuten positivamente en la calidad del servicio y por lo tanto en la satisfacción del cliente en este caso el hotel.

La calidad del servicio se respalda en los criterios fundamentales de los modelos de excelencia de la calidad, así como de sus precursores, tal es el caso

de Edwards Deming W. quien define que “la calidad de un producto o servicio tiene muchas escalas es: hacer las cosas bien, a la primera y siempre.”

Por lo anterior, la estructura del trabajo de investigación es la siguiente:

En el Capítulo I se mencionan los antecedentes y el contexto histórico de la hospitalidad o alojamiento desde la época antigua romana del año 312 a. C. hasta tiempos más actuales del año 1520 d. C. con la conquista de los españoles a México, en donde los hoteles se llamaban “Coacalli” (casa de los invitados), llegando a la Edad Moderna en el año de 1780 d. C. en donde ya se iniciaba con el tema de la calidad en los servicios demandados por los huéspedes siendo uno de los primeros hoteles en Europa el “Hotel Enrique IV”, en Nantes, Francia (1788), el cual tenía servicio de 60 camas y era el más exclusivo en su época. Aunado a esta modernidad surgió la seguridad como función operativa imprescindible dentro de la industria hotelera, acompañado de la utilización de sistemas de seguridad los cuales son clave para el éxito de las investigaciones que se llevan a cabo por incidentes ocurridos dentro de los hoteles.

El Capítulo II contiene el desarrollo del estado del arte, respecto a las investigaciones y documentos que diferentes autores han realizado sobre temas de seguridad, calidad, servicios, riesgos, clasificación y categoría de los hoteles, supervisión y control. Así como los modelos de excelencia de la calidad como el Deming Prize de Japón, Malcolm Baldrige National Quality Award de los Estados Unidos, el Premio Nacional para la Calidad de México, el Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, así como la Norma internacional ISO 9001:2008.

También se mencionan los factores que influyen para la elección de un destino turístico, entre dichos factores se encuentra la “seguridad” desde el punto de vista del “visitante o turista” hasta el empresario hotelero quien lo considera como uno de los factores que influyen en el posicionamiento de su marca.

Otro de los temas que se incluyen en el capítulo, es la normatividad de acuerdo a la Ley Federal de Seguridad Privada en el Título Tercero de los Servicios de Seguridad Privada, Capítulo I de las Modalidades en los Servicios, Art. 15 de la referida Ley.

En el Capítulo III se analiza la situación actual de la empresa en la cual se menciona la especialización de sus servicios proporcionados a la industria hotelera, así como la estructura organizacional, se describe su misión, visión y valores, los principales clientes con los que cuenta, sus proveedores y el poder de negociación, así como sus procedimientos de seguridad, los cuales son ejecutados por su personal de seguridad.

En el Capítulo IV se presenta cómo se lleva a cabo la investigación de campo, se detallan los tipos de estudio que se aplican como es el descriptivo para obtener información a través de las encuestas aplicadas a la muestra por medio de tres cuestionarios el primero para conocer la percepción del cliente (gerente general del hotel) del servicio de seguridad, el segundo dirigido al guardia de seguridad para medir su satisfacción en la empresa, el tercero hacia el jefe y supervisor de seguridad para conocer su opinión sobre los estándares del servicio realizados por los guardias de seguridad. El otro estudio que se realiza es el analítico en el que se interpretan las respuestas de las encuestas. También se analiza la relación entre la variable independiente y las variables dependientes como la capacitación, reclutamiento del personal de seguridad, supervisión y estándares del servicio. Conociendo así el impacto en el desempeño del personal de seguridad en los procedimientos operativos, lo cual a su vez influyen en la percepción del cliente sobre el servicio.

En el Capítulo V se presentan las acciones a realizar para ir hacia una propuesta de un Sistema de Control de Calidad en los procedimientos operativos de los servicios de seguridad privada, la cual se desarrolla a partir del análisis

estratégico realizado en el Capítulo IV de esta investigación, y del Estado del Arte establecido en el Capítulo II a fin de tener los fundamentos y criterios de los Modelos de Excelencia de la Calidad en los que se sustentará la propuesta; asimismo, se presentan los objetivos de la propuesta y el diagrama de flujo que contempla las acciones y productos que se deben realizar para llevar a la empresa a un Sistema de Control de Calidad basado en la mejora continua.

Hacia un Sistema de Control de Calidad en los procesos operativos de seguridad a Hoteles, a través de una Empresa de Seguridad Privada, en la Ciudad de Puebla.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México durante la primera década de este siglo, la inseguridad se convirtió en una de las principales preocupaciones de sus habitantes y de los sectores productivos del país, como el Sector Turismo, por lo que las autoridades gubernamentales han implementado diversos programas, tecnologías de vigilancia y endurecimiento de penas para combatirla.

El impacto de la inseguridad afecta al patrimonio de las personas y empresas, disminuyen considerablemente las inversiones extranjeras, al igual afecta a las industrias y comercios que son víctimas de robos en sus instalaciones, se desvían las visitas turísticas hacia otros países, se reduce la competitividad de las empresas que contratan una protección privada. Ante esta problemática la población se ha reagrupado para combatir la inseguridad, como la creación de la Organización México Unido Contra la Delincuencia, la cual se fundó el 11 de noviembre del 2011¹

Aunado al problema de la inseguridad en México se han creado empresas de seguridad privada para combatir y prevenir a la delincuencia. Y con el afán de verse más fortalecidas se han agrupado en Asociaciones como por ejemplo: la Asociación Nacional de la Industria de la Seguridad (ANAINSE)², en México, dicha Asociación tiene entre sus funciones trabajar en equipo formando sinergias en temas de seguridad de lo que actualmente afecta al país, además de invitar a sus

¹ «El Impacto Económico de la Inseguridad en México» Seguridad en América (2010): 76.

² Rojo, Arabi José Luis. «México Requiere Orden .» Seguridad en América (2010): 98.

asociados a que estén dentro del marco legal, estas empresas de seguridad están reguladas por la Secretaría de Gobernación de la Dirección General de seguridad privada, con fundamento en los numerales 1 y 5 fracción I, 15 y 17 de la Ley Federal de Seguridad Privada³

En México existen 3 mil 356 empresas autorizadas para prestar servicios de seguridad, de acuerdo al padrón único de empresas de seguridad privada⁴ Sin embargo 3 mil 300 empresas ofrecen servicios al margen de la ley⁵, esto ocasiona falta de profesionalismo en las empresas de seguridad privada respecto a sus clientes haciéndolos vulnerables a la delincuencia. Estas empresas fuera de la ley, no cuentan con manuales de procedimientos adecuados a las necesidades de sus servicios, su proceso de reclutamiento es deficiente, sin un permiso federal o estatal para prestar los servicios de seguridad privada, no cuentan con un programa de capacitación a su personal, quienes son mal uniformados, todo esto provoca desconfianza en el ambiente empresarial ya que requieren que una empresa de seguridad privada sea: legal, formal, profesional, y si ésta es certificada en algún tema de calidad, entonces será más competitiva en el mercado.

Por otro lado, el Sector Turismo en México, es uno de los más dañados en la actualidad, por la imagen de inseguridad en el extranjero, es decir, cuando un turista hace una visita a nuestro país llega con temor, debido a la delincuencia organizada como: el riesgo de ser asaltado, secuestrado virtualmente o defraudado. Lo que espera cualquier visitante que sale de vacaciones o negocios y se hospeda en un hotel, es que éste cuente con las medidas de prevención necesarias para evitar cualquier contratiempo durante su estancia.

³ Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, última reforma D.O.F. 29102013. s.f.

⁴ Secretaría de Gobernación, Dirección General de Seguridad Privada. «Listado de Empresas de Seguridad Privada .» 2014.

⁵ Jiménez, Santiago. «Asociación Nacional de Empresas de Rastreo .» 2012.

De acuerdo a información publicada en junio de 2013 por la Organización Mundial de Turismo (OMT), correspondiente al cierre de 2012, con excepción de Estados Unidos, México es el país más visitado del continente americano (23.4 millones de visitantes), al recibir 43% más turistas que Canadá, así como un 48% más turistas que los que llegan conjuntamente a Brasil, Argentina y República Dominicana.

México registró hasta diciembre de 2013 un incremento en la ocupación hotelera en un 5.1% con más de 193,000 cuartos ocupados de los 70 destinos turísticos, observados por Datatur (Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo de México).

Por lo anterior, al analizar la situación de inseguridad en México, en particular en el Sector Turismo, se propondrá un Sistema de Control de Calidad en los procesos operativos de una empresa de seguridad, lo cual se reflejará en una mejor calidad hacia sus clientes, en este caso los hoteles.

III. JUSTIFICACIÓN

En abril de 2013, se realizó en México la trigésima quinta edición del tianguis turístico en Acapulco, Gro.⁶ y uno de los temas relevantes fue la seguridad para los turistas que ingresan a nuestro país, como grupos mayoristas y tour operadores de Estados Unidos, América Latina y Europa, quienes solicitaron garantías de seguridad para sus conciudadanos que cada año mueven sus compañías a distintos destinos de México, debido a que la imagen que se tiene en el extranjero de la inseguridad es alarmante. Por lo que la seguridad es un tema importante y urgente a tratar por el Gobierno Federal, Sector Turismo y Empresarial, de manera que una empresa de seguridad privada, que especializa sus servicios a la industria hotelera, juega un papel relevante en la seguridad de los mismos, debiendo demostrar que es una empresa capaz de resolver los problemas de inseguridad a través de la aplicación eficaz en sus procedimientos y políticas de seguridad, todo esto con el propósito de cambiar la imagen de inseguridad, que se tiene de México como destino turístico.

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo con el fin de contribuir a la profesionalización de una empresa de seguridad privada con la especialización de sus servicios a la industria hotelera, a través del control de calidad en sus procesos operativos, del desarrollo de su know how (conocimiento y experiencia) en seguridad y prevención, así como de su experiencia en el ramo, para generar en sus clientes confianza.

Por lo anterior, podemos mencionar que seguridad significa “Ausencia del Riesgo”, sin embargo, una empresa de seguridad privada no puede garantizar al 100% la seguridad en un hotel, pero es posible reducir el riesgo que se corre

⁶ Diario de Quintana Roo. Marzo de 2014. 19 de Agosto de 2014 <http://poresto.net/ver_nota.php?zona=qroo&idseccion=18&idtitulo=17015>.

dentro del mismo en cuestiones de pérdidas o extravíos a los huéspedes, así como la solución pronta a una emergencia, a través de medidas preventivas y correctivas en los procedimientos de la seguridad.

De acuerdo a la importancia que tiene la seguridad para la industria hotelera, la cual requiere que una empresa de seguridad que presta sus servicios sea profesional y de calidad, ésta se enfocará hacia un Sistema de Control de Calidad en los procesos operativos de seguridad, creando una cultura de prevención, para la satisfacción de los turistas y gente de negocios que buscan confort y buen servicio en la hotelería.

IV. OBJETIVOS

a. Objetivo General

Proponer un Sistema de Control de Calidad en los procesos operativos de una empresa de seguridad privada que ofrezca sus servicios a la industria hotelera para desempeñarse en forma eficiente, profesional y con orientación a la mejora continua.

b. Objetivos Específicos

1. Conocer los antecedentes de la seguridad en México y como se aplica a la hotelería, así como su calidad en el servicio y clima de seguridad.
2. Describir el factor seguridad que evalúa el turista cuando elige un hotel en México basado en la clasificación establecida por la Organización Mundial de Turismo sobre los servicios que proporciona un hotel.
3. Analizar a una empresa de seguridad privada ubicada en el Ciudad de Puebla, para conocer su filosofía, estructura organizacional, historia, políticas de selección y reclutamiento del personal de seguridad, capacitación, supervisión, estándares de servicio a los clientes, así como las funciones que realiza el personal de seguridad para determinar la forma en opera sus procesos.
4. Realizar una investigación de campo a través de un instrumento de medición basado en tres cuestionarios, el primero aplicado al cliente, el segundo al personal de seguridad y el tercero a los jefes de seguridad y

supervisor, a fin de conocer la situación relacionada con el servicio de seguridad, la satisfacción del cliente sobre este y la satisfacción del personal de seguridad con su trabajo.

5. Proponer las acciones que debe realizar la empresa sobre los servicios de seguridad a la industria hotelera para dirigirse hacia un Sistema de Control de Calidad de los procesos operativos, conforme a elementos contenidos en los diferentes modelos de calidad, contemplando los factores de mayor impacto señalados en las variables.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los antecedentes y evolución de la hotelería en México y qué sistemas de seguridad se han aplicado a través del tiempo?
2. ¿Cuáles son los factores que evalúa un turista cuando elige hospedarse en un hotel en México y cuál es la normatividad que deben cumplir las empresas que proporcionan los servicios de seguridad?
3. ¿Cuál es la situación actual del servicio que ofrece la empresa de seguridad privada en la industria hotelera?
4. ¿Qué aspectos deben considerarse dentro de la evaluación para determinar la satisfacción del cliente?
5. ¿Cómo proponer un Sistema de Control de Calidad en el proceso operativo de una empresa de seguridad privada?

VI. HIPÓTESIS

La falta de un adecuado proceso operativo a cargo del personal de seguridad de una empresa de seguridad privada que ofrece los servicios a la industria hotelera afecta de manera negativa la calidad en el servicio y pone en riesgo la seguridad de los clientes.

a. Variable Independiente

- Control de Calidad en el proceso operativo de la empresa de seguridad privada a hoteles.

b. Variables dependientes

- Capacitación
- Estándares de servicio de seguridad privada a hoteles
- Reclutamiento y selección de guardias de seguridad
- Supervisión

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico tiene el propósito de dar sustento a la presente investigación de tal manera que el proceso a seguir cumpla con el rigor científico que se requiere para lograr describir y explicar de manera sistematizada, profunda e interrelacionada los argumentos y hallazgos que se identifiquen para dar paso a nuevos conocimientos y soluciones a la problemática planteada.

Por lo anterior, se seguirán tres vertientes de investigación, que se detallan a continuación:

Investigación descriptiva: con esta investigación se busca describir lo que está ocurriendo actualmente en la empresa de seguridad privada ubicada en el Ciudad de Puebla con relación a los servicios de seguridad privada que brinda a sus clientes (hoteles). La investigación utilizará encuestas que serán aplicadas al universo de personal de seguridad que forma parte de la empresa, así como al 90% de sus clientes.

Investigación documental: consistirá en revisar las fuentes de la información de libros, revistas de seguridad, de organismos internacionales y gubernamentales, de leyes, de procedimientos establecidos por una marca hotelera, de páginas de internet, de la empresa de seguridad y de sus clientes.

Investigación de campo: consistirá en aplicar la técnica de la encuesta, realizando visitas al personal de seguridad privada en las instalaciones del cliente para aplicar el instrumento de medición a través de los cuestionarios, también se aplicarán cuestionarios para determinar la satisfacción del cliente sobre el servicio de seguridad que proporciona la empresa. Asimismo, se acudirá a las instalaciones de la empresa de seguridad privada para solicitar y obtener la información requerida para el caso de estudio.

Las metodologías que se utilizarán para llevar a cabo la investigación están basadas en las Investigaciones Cualitativa y Cuantitativa.

Respecto a la Investigación Cualitativa se utilizarán los siguientes métodos:

Método Hermenéutico: El Método Hermenéutico servirá para comprender los textos tratando de entender el sentido original que el autor quiso transmitir en su obra, a fin de ampliar el horizonte de conocimientos.

Se identificarán las referencias documentales básicas y especializadas en materia de hotelería, calidad, seguridad privada, normatividad y legislación, procesos de seguridad en hoteles para obtener referencias sobre el tema en cuestión, con ello se podrá visualizar de mejor forma los conceptos e ideas para tener una mayor comprensión de los textos leídos.

Método Dialéctico: El Método Dialéctico, se utilizará en razón de que se confrontarán ideas, teorías y posiciones. El filósofo Georg Wilhelm Friedrich Hegel aplica el término como un concepto que se enfrenta a su opuesto y como resultado de esta comparación, surge un tercero, la síntesis. La síntesis se encuentra más cargada de verdad que las dos primeras. Dado que se realizará una investigación sobre las teorías y conceptos de diversos autores se utilizará este método, a fin de tener mayor conocimiento sobre las diferentes teorías existentes y obtener propuestas más cercanas a la realidad.

En la identificación de las referencias documentales, el punto de vista de cada autor influirá para que durante el análisis se tenga mayor inclinación hacia la ideología de un autor en especial, de esta forma se tendrán los argumentos para encontrar la respuesta a la hipótesis planteada.

Respecto a la Investigación Cuantitativa se utilizarán los siguientes métodos:

Método Empírico: Esta investigación de campo será enfocada a una empresa de seguridad privada ubicada en la Ciudad de Puebla, asimismo se aplicará la investigación en 6 hoteles ubicados en el centro y sur del país, que reciben los servicios de seguridad privada de la empresa bajo estudio. Dicha investigación se realizará a través de cuestionarios con la finalidad de conocer cuáles son los factores que han influido en la calidad del servicio de seguridad privada en los hoteles.

Método Descriptivo: En la selección de textos se tomarán en cuenta datos estadísticos que son de instituciones confiables y que han realizado investigaciones en periodos establecidos, como la Organización Mundial de Turismo y el Consejo Nacional de Seguridad Privada A. C. entre otras.

El desarrollo de la investigación es descriptivo pues se presentarán las etapas que intervienen en el proceso de operación de seguridad en la estructura de un hotel, así como la correlación de los factores que influyen en la calidad del servicio.

VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES

La presente investigación se enfocará en una empresa de seguridad privada que da servicio a la industria hotelera y se encuentra ubicada en la Ciudad de Puebla. Como parte de la investigación se realizará una encuesta de percepción del servicio a seis sus clientes principales.

Se analizarán diferentes modelos de calidad, así como los factores que inciden en el servicio de seguridad a hoteles como son: la capacitación, los estándares de servicio de seguridad privada a hoteles, el reclutamiento y selección de personal de seguridad y la supervisión. Existen otros factores que afectan el servicio pero no serán considerados en el estudio, ya que la hipótesis se centra en estas variables por considerarlas de mayor impacto.

La propuesta hacia la calidad considerará a los procesos de seguridad adaptados conforme a elementos contenidos en los diferentes modelos de calidad pero no de manera exhaustiva, ya que se contempla a los factores de mayor impacto señalados en las variables.

Dado que se trata de una empresa de seguridad privada a hoteles no se abordarán procedimientos de seguridad en comercios, hospitales, casa habitación, bancos, guardaespaldas, ni traslado de valores.

Por tratarse de una empresa de seguridad privada, puede existir información protegida y confidencial, por lo que queda a consideración de la misma, el proporcionar la información que se le solicite para esta investigación.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

El presente capítulo tiene por objeto describir los comienzos de la industria hotelera originada por la necesidad del hombre de viajar y por la protección de su integridad en diferentes épocas y lugares, así como las exigencias de un mejor servicio.

1.1 Antecedentes de la hospitalidad

“La industria hotelera no debe considerarse como una entidad independiente y desvinculada de otras industrias, sino como parte integral de una categoría mayor, que es la Industria de la hospitalidad”.⁷

La historia en la hotelería inicia con la capacidad de desplazarse a lo largo de las rutas y caminos propiciando con ello que circularan los primeros viajeros obligados a pernoctar en lugares seguros y que además tuvieran una comida. Las principales razones del desplazamiento fueron la conquista de nuevas tierras, la religión, misiones militares, políticas, diplomáticas y comerciales. Con el Imperio Romano en el año 312 a.C. (siglo IV a.C.), se registraron acontecimientos tales como la construcción de la Vía Apia⁸, llamada así por su creador Appius Claudius Crassus, quien introdujo los primeros caminos o vías empedradas construidos por primera vez en forma científica y con esto el mérito a los romanos por el inicio del arte científico en la construcción de caminos.

⁷ William S. Gray y Salvatore C. Liguori. Hoteles y Moteles, Administración y Funcionamiento. México: Trillas, 1995. 399.

⁸ Muro, Luis di. Manual práctico de Recepción Hotelera. México, D. F.: Editorial Trillas, 1999.

Posteriormente en el año 1-476 d. C. (siglos I al V) el Imperio Romano se fue extendiendo por toda Europa y ya en el año 117 d. C., las carreteras romanas tenían una extensión de 80 000 kilómetros, en cuyas rutas se asentaron los rudimentarios alojamientos para los viajeros, conocidas también como posadas, en donde se ofrecía un techo, cama y en algunas ocasiones había pan y vino. Por otro lado las ciudades como Pompeya y Herculano, (ciudades antiguas de Roma pertenecientes a la región de Campania, cerca de Nápoles), eran lugares de descanso para los romanos, sepultadas por la violenta erupción del Vesubio el 24 de agosto del año 79 d. C., siendo las posadas conocidas como las *Cauponae* y los *Hospitii*, derivado del latín *hospitium*, que significa hospitalidad⁹.

Otra forma de alojamiento en la misma época fue la de los persas, quienes viajaban en caravanas¹⁰ descansando a lo largo de su trayecto en tiendas llamadas *khans* o casas de reposo, se trataban de simples estructuras formadas por cuatro paredes en cuyo interior armaban bases sobre las que descansaban, éste estilo de alojamiento los protegía contra los fenómenos naturales como tormentas de arena y también contra los ladrones que atacaban aprovechando la oscuridad de la noche.

En los últimos años del imperio romano las posadas y tabernas continuaban brindando refugio a los viajeros, el alojamiento seguía siendo primitivo y carente de calidad, existían habitaciones para las personas pero no tenían establos para sus caballos. Posteriormente grandes hechos multicausales propiciaron la caída del imperio romano como la invasión de los germanos en el año 476, conflictos internos entre los ejércitos disminuyeron las actividades artesanales y comerciales, lo cual aumento la debilidad de Roma hasta su caída y como una de

⁹ *Íbidem*, p. 15

¹⁰ William S. Gray y Salvatore C. Liguori. «Hoteles y moteles, administración y funcionamiento.» México: Trillas, 1995.

tantas consecuencias fueron desapareciendo las posadas construidas a lo largos de las carreteras.

1.2 La edad media en la hospitalidad

Durante la Edad Media comprendida del siglo V al XV d. C. (año 476 a 1492 d. C.), se dio un considerable aumento entre la hospitalidad y la religión, ya que se consideraba un deber de cristianos ofrecer alojamiento sin costo alguno a los viajeros y peregrinos que viajaban por las rutas de un lugar a otro, es decir una filosofía de dar para recibir. Carlo Magno (año 768-814 d. C.) Rey de los Francos y Emperador de los romanos promulgo leyes, que establecían el deber cristiano de brindar gratuitamente un lugar de descanso al viajero. ¹¹

En esta etapa florecieron los monasterios los cuales funcionaban como posadas que brindaban hospedaje y comida al viajero. Estos monasterios o iglesias estaban habitados por religiosos cuya tarea principal era la meditación, preocupados por ello, construyeron edificios independientes para el alojamiento de los viajeros de tal manera que no invadiera su privacidad, con toda seguridad el monasterio ya representaba una fortaleza para el viajero, además de buscar un lugar para descansar y alimentarse necesitaban ser resguardados de los peligros externos y proteger los bienes que llevaban consigo.

De acuerdo a lo anterior, brindar hospitalidad era considerada como una donación caritativa, sin embargo, el concepto de posadas cambiaría a partir del año 1282 d. C., en Florencia, Italia, al dar inicio un movimiento denominado gremio, convirtiendo la hospitalidad en un negocio. Las posadas ya no pertenecían a los posaderos sino a la Ciudad, controlada por el cuerpo de gobierno de la

¹¹ Ibídem. p13

época, generando un cambio en el nombre de “posadas” al denominado “hotel”, término copiado a Francia por llamar así a sus palacios urbanos cuya característica principal era el gran tamaño.

Por otro lado en España, durante la misma época, los establecimientos dedicados a ofrecer los servicios de hospitalidad eran de pésima calidad, cuyo concepto evolucionó muy lentamente abarcando varios siglos de estancamiento en un bajo nivel de calidad. Para ello fue preciso que los viajeros aprendieran a viajar, conocer la moda del país, sí el lugar contaba con lugares de alojamiento que tuvieran camas y servicio de alimentos, ya que solamente algunas tenían pan y vino unas pobres camas cuyas sábanas y colchones estaban tan sucias que los huéspedes no se desprendían de sus prendas.

Aunado a esta situación existían bandas de mercenarios que se dedicaban y vivían únicamente del pillaje y zonas como Francia, Italia y España fueron los que más sufrieron de este ataque. La decadencia de esta etapa se dio por diversos factores como el empeoramiento del clima, las guerras, el pillaje, la división de clases de barrios pobres contraria a la potente burguesía, las malas cosechas, las condiciones insalubres de los viajeros que viajaban de un país a otro sobre todo en el ámbito del comercio marítimo, dieron lugar a la aparición de enfermedades mortales como la epidemia que asoló a mediados del siglo XIV en los países Mediterráneos y Europa denominada la “Peste Negra”, por las hemorragias negras que se producían en la piel. Terminando con ello una larga etapa de la Edad Media de 1000 años que posteriormente iniciaría otra nueva etapa llamada “La Edad Moderna” que traería consigo el descubrimiento de América.

1.3 La edad moderna en la hotelería

En esta etapa se dio una mejoría en la calidad del hospedaje, durante los años 1492 al 1788 (siglos XVI al XVIII), principalmente en Inglaterra, en las llamadas posadas construidas a lo largo de las rutas en los caminos como era costumbre y con la nueva forma de llegar a ellas por medio de la diligencia, la cual consistía en un carruaje con cuatro ruedas jalado con caballos. Los usuarios de las diligencias eran la nueva clase alta adinerada, quién exigía de más lugares para hospedarse y una mejor calidad en el servicio. Por otro lado las cafeterías adquirieron popularidad en esta época por toda Europa y fueron adheridas a las posadas, pronto estas se convirtieron en los lugares favoritos de reunión para los nobles, políticos y religiosos. Uno de los primeros hoteles en Europa fue el Hotel Enrique IV, en Nantes en 1788, el cual tenía servicio de 60 camas y era el más exclusivo en su época.

El hospedaje en México

El hospedaje en el Imperio Azteca ancestral, antes de la llegada de los conquistadores, tomo relevancia debido a la construcción de caminos y en gran parte al comercio y luchas guerreras constantes por dominar nuevos territorios, capturar más prisioneros para sacrificio a sus dioses y hacer pagar tributo al Imperio.

El origen en la forma de alojamiento para los viajeros se dio por los albergues indígenas prehispánicos, lo que hacían de un hotel azteca denominado “coacalli”¹², palabra náhuatl que significa “Casa de los invitados”, estas edificaciones de un patio estaban estratégicamente localizadas en dos áreas:

¹² Delgado, Gloria y Harim B. Gutierrez. «Historia de México, Volúmen I.» s.f.

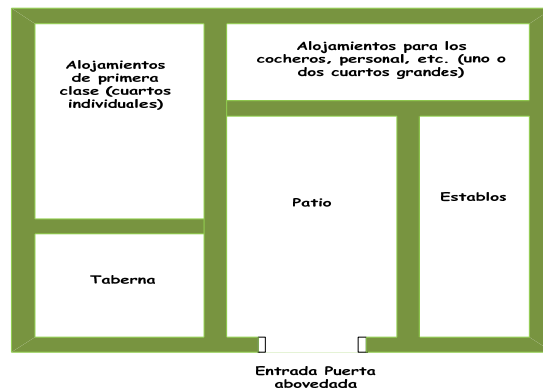
cerca de los mercados y a la entrada de las ciudades, algunos edificios tenían dos entradas uno por la calle y el otro hacia el atracadero de embarcaciones, (formada por lagos) en donde amarraban sus canoas o piraguas.

A la entrada de los conquistadores españoles, el lugar denominado Coacalli aposentaba a todos los señores forasteros, ya sea que fueran amigos o enemigos del gobernante Azteca. Los amigos eran invitados a las comidas en su honor y los dotaban de muchas joyas ricas, mantas labradas, barbotos de oro que usaban poner en los agujeros de la barba, piedras preciosas entre otros regalos.

A la conquista de los españoles, los albergues prehispánicos los convirtieron en los nuevos mesones virreinales, los cuales dependían del Estado, operados por particulares, con los servicios de alojamiento, comida, establo y caballeriza.

La nueva forma de construcción de las posadas o mesones seguían un mismo trazo, (figura 1) la cual era cuadrangular cercada por paredes altas de piedra, único acceso por la puerta abovedada de gran protección contra el enemigo, brindaban hospedaje para los viajeros además de destinar un espacio para los cocheros y sus caballos, con los servicios de alimento, bebida y abrigo.

Figura 1. Trazo de una posada del siglo XVIII



Fuente: Liguori, William S. Gray y Salvatore C. Hoteles y moteles. Administración y funcionamiento.

La hotelería en la segunda mitad del siglo XVIII

Ideas muy similares de Inglaterra, España y Francia llegaban a América, en Estados Unidos se empezaban a construir los primeros hoteles principalmente en los puertos marítimos; sin embargo los ingleses se conformaron con permanecer en un status quo de apatía, mientras que sus colegas norteamericanos demostraron cambios radicales e innovadores y hacia el año de 1800 ya tomaban la ventaja en el desarrollo de los hoteles modernos de primera clase. Sus tarifas estaban accesibles para la gran mayoría de sus habitantes, ya que se incrementaron notablemente las actividades comerciales en la Unión Americana.

A finales del siglo XIX entre los años 1830 al 1898, se registró un notable crecimiento en la industria hotelera Norteamericana brindando además confort y lujo para los huéspedes. En la Tabla 1, se muestran las etapas de progreso del confort en la industria hotelera norteamericana.

Tabla 1. Etapas de progreso del confort en la industria hotelera norteamericana.

| | |
|------|---|
| 1834 | <ul style="list-style-type: none">William Waldorf Astor introdujo la tubería interna en la industria hotelera. |
| 1853 | <ul style="list-style-type: none">Por primera vez se usaron elevadores de vapor en un hotel |
| 1875 | <ul style="list-style-type: none">Se construyó el Palace en San Francisco, con un costo de 5 millones de dólares. Era el mejor de su tiempo con 800 habitaciones y el punto favorito de reunión de celebridades como Oscar Wilde. |
| 1894 | <ul style="list-style-type: none">El Netherlands hotel de Nueva York, fue el primero en contar con teléfono en las habitaciones. |
| 1896 | <ul style="list-style-type: none">El Waldorf Astoria se construyó en Nueva York. Los 20 años subsecuentes fueron grandiosos para el Waldorf, pero fue demolido para construir el Empire State Building. |

Fuente: William S. Gray y Salvatore C. Liguori. Hoteles y Moteles, Administración y Funcionamiento. p 399.

Durante los siguientes años de 1900 a 1930, La industria hotelera se encontraba ante un problema de servir a la nueva población de viajeros, necesitaban identificar el tipo de comodidades de los huéspedes así como las tarifas y qué tendría que hacer para satisfacer sus demandas, ante estas interrogantes el Sr. Ellsworth M. Statler tendría la respuesta a tales necesidades y construiría su primer hotel en el año de 1907, el Statler Hotel, en Búfalo, Nueva York, inaugurado el 18 de enero de 1908, el cual representó el nacimiento del hotel comercial moderno, ya que se implementaron por primera vez las puertas contra incendios, una cerradura de puerta exactamente arriba de la manija para ser fácil de localizarla aunque estuviera oscuro, el apagador de la luz justamente al lado de la puerta, un baño individual, un espejo, agua caliente y un periódico.

En los siguiente años de 1920 a 1930, fue conocida como la segunda Edad de Oro de los hoteles, por consiguiente la construcción de hoteles alcanzó el punto máximo de todos los tiempos. Por otra parte en 1927 se inauguraba en Chicago el hotel más grande de la industria hotelera el “Stevens Hotel”, con 3000 habitaciones, adoptando el título de “El mayor hotel del mundo.”¹³

La Gran Depresión de 1930 en la hotelería Norteamericana, los hoteles se fueron de la época de oro a la bancarrota, significando el período más golpeado de la industria hotelera ya que el 85% de los hoteles se declararon en liquidación¹⁴ y muchos expertos en la materia aseguraron que nunca se recuperaría la industria, incluso los inversionistas llamaban a los hoteles elefantes blancos. Más tarde al llegar la Segunda Guerra Mundial en 1940, todo parecía ir muy lento y poco optimista, sin embargo dos años después se provocó un auge en el movimiento de personas debido a que se enlistaban en las fuerzas armadas y

13 Lattin, Gerald W. Administración moderna de hoteles y moteles. México: Trillas, 1996.

14 Ídem

otras se desplazaban a las zonas concentradas en las fábricas de productos para la guerra.

1.4 Antecedentes y surgimiento de la seguridad en la hotelería

Desde su origen la hotelería funcionó como un establecimiento netamente hospitalario convirtiéndose en un producto turístico el cual responde a un perfil de servicio intangible. El turismo como fenómeno social ha ido cambiando de acuerdo a la industrialización y en relación directa del tiempo libre así como a las facilidades en lo que se refiere al transporte y alojamiento, involucrándose en las áreas de diversiones, alimentación, eventos sociales, culturales, de negocios generando con ello actividades de índole social, cultural, económica y recreativa.

El turismo funciona como un sistema, el cual es un conjunto de elementos interrelacionados encaminados a alcanzar un objetivo determinado. El turismo en su carácter de sistema se define como “el conjunto de actividades relacionadas entre sí, destinadas a realizar de manera conjunta la tarea de recreación del individuo”, de tal manera que una parte de dichos elementos forma parte de un todo, al cual se denomina subsistema que a su vez actúa independientemente como un sistema relacionándose con otros subsistemas, que conforman parte del sistema general. Clases de sistemas:

- a) Sistema abierto. Es aquel que intercambia relaciones con el ambiente, por ejemplo: la empresa.
- b) Sistema cerrado. Es aquel que no tiene retroalimentación del ambiente, por ejemplo: el de circuito cerrado de televisión

Todo inmueble hotelero está formado por la estructuración sistematizada de personas, bienes muebles y recursos tecnológicos con la finalidad de alcanzar

ciertos objetivos, formando por lo tanto una organización. Dentro de la organización se combinan una serie de factores: humanos, tecnológicos, normas, políticas, tareas por realizar, procedimientos, estructuras organizacionales y jerarquías dando lugar a la agrupación formal, llevado a cabo por un elemento dinámico, el hombre.

La organización formal en la industria hotelera inicia con la creación previa de la infraestructura, con base en la planificación generalizada de la filosofía y políticas sobre las cuales fundamenta su origen y razón de ser. Sin embargo dentro de esta organización formal se puede crear una organización informal de acuerdo a las siguientes características en los individuos que lo conforman:

- a) No obedecen a un plan ya determinado.
- b) En el desarrollo de sus funciones el individuo va aplicando sus propias técnicas ya sea para mejorar y destacar o para perder el tiempo.
- c) El individuo en su afán de ganar mayor prestigio, deja de lado el sentido de la responsabilidad y las obligaciones jerárquicas.
- d) Se crean cambios en las normas de comportamiento, por ejemplo: el individuo deja de producir, no llega a la hora convenida, no acata las normas y esto lo vuelve susceptible de ser sancionado.
- e) Los grupos de trabajo al diseñar sus propias técnicas, ignoran las creadas por la organización formal; por ejemplo: no utilizan el equipo adecuado para la seguridad e higiene dentro del lugar.

De acuerdo a lo anterior al no existir un patrón de organización se considera al hotel como un establecimiento, sin perder el punto de vista sistemático, tomando en cuenta tres factores básicos que se deben tener en cuenta:

- a) **El factor humano.** El cual debe responder a un perfil profesional definiendo bien sus tareas, límites, responsabilidades, jerarquías. Con ciertas

habilidades en la administración, toma de decisiones y una adecuada actitud de servicio, eliminando a los elementos improvisados. Contando con un programa de capacitación a todos los niveles de la organización.

- b) **El factor material.** Son todos los elementos que integran la infraestructura del hotel, como: el edificio, alberca, restaurant, habitaciones, lavandería, lobby, oficinas, así como los materiales y consumibles necesarios para el funcionamiento de las instalaciones.
- c) **El factor financiero.** Es el capital invertido en la industria hotelera, mediante una política de rentabilidad de acuerdo a la administración eficaz de sus directivos, combinando las modernas técnicas de administración en el campo de los costos, procedimientos de datos, fundamentos laborales y la importancia de la captación de los mercados así como el enfoque de las contingencias, siendo este último un nuevo concepto que permite seleccionar las mejores decisiones al reajustar los componentes del sistema de acuerdo a las situaciones del momento. Esto significa que no siempre funcionará un esquema rígido de control, sino más bien un esquema que funcione mejor en la práctica en cada situación, por lo tanto permitirá administrar mejor las instalaciones hoteleras, si bien la organización se considera formal al interrelacionarse sus elementos está llamada a ser una interrelación variable en el tiempo y espacio, sin que por ello se deba romper la dependencia inicial de los elementos que la componen de manera absoluta.

La seguridad es la ausencia del daño, peligro y riesgo, sin embargo cuando a un ente se le denomina seguridad, se arriesga a garantizar con plenitud todos los mecanismos de protección y eso no es posible, debido a que no existe la garantía de 100% seguro, por consiguiente se mitiga el riesgo a través de la aplicación de protocolos y procedimientos de prevención.

El surgimiento de la seguridad en la industria hotelera en México es un concepto relativamente nuevo para mediados de la década de los setenta en una generalidad la actitud de los gerentes de hoteles la consideraba no necesaria, debido a que todos los trabajadores estaban la mayor parte del tiempo cumpliendo con sus funciones y de noche decidían contratar a unos cuantos vigilantes que recorrieran los pasillos en sus instalaciones. Pero muy pronto la seguridad se convertiría en una necesidad, originando un cambio de actitud en las gerencias, considerando el costo de la seguridad como un gasto de operación y la mayoría de los hoteles empezaron a contratar empresas externas para que les brindaran el servicio por tiempo completo.

Es decir los dirigentes de la administración hotelera en México sintieron la necesidad de delegar las responsabilidades del resguardo del inmueble y de las personas, porque algunos empresarios empezaron a ver que podía ser factible y redituable optar por el outsourcing del servicio de seguridad privada, sin embargo otro grupo de empresarios opinaba que por el contrario por ejemplo: un colaborador contratado directamente por el hotel daba mejor resultado en una contingencia, respondiendo a las necesidades de la gerencia por considerar que eran más fieles a las políticas de la organización y que entendían la filosofía y el compañerismo que se les inculcaba. Sin embargo se dieron cuenta que si establecían los lineamientos en forma clara desde el inicio, la empresa de seguridad privada podía ser una excelente opción.

Dentro de la Industria hotelera el huésped es la base fundamental, siendo la principal preocupación por brindarle un servicio de calidad, un ambiente de seguridad y bienestar. "Todo acto o riesgo que atente contra la seguridad de los huéspedes es lo que se debe tomar en cuenta siempre al momento de pensar en seguridad dentro de la Industria Hotelera."¹⁵ Por tal motivo es importante

15 Maya, Allan. «Seguridad en América.» Amenazas y riesgos en la Industria Hotelera (2011): 86-90.

profesionalizar a los guardias de seguridad para que sepan cómo actuar ante una emergencia y desarrollar una investigación de alguna queja del huésped brindándole el trato correcto al mismo.

Cuando un huésped elige un determinado hotel, toma en cuenta diversos factores como la calidad del servicio, la relación entre el precio y los servicios que ofrece, así como la prontitud con que se atienden las quejas, la higiene, el confort y el clima de seguridad que percibe el huésped, ya que el hotel va a ser como su segunda casa, de tal manera que se asegure de brindarle un servicio de calidad para el regreso del mismo en otra ocasión.

De acuerdo a lo anterior la seguridad privada juega un papel fundamental, ya que las estrategias de prevención no serían útiles sin el factor humano y sobre todo capacitado para resolver con eficiencia los problemas que puedan surgir, así como la integración de la tecnología como herramienta complementaria de trabajo.

1.5 Sistemas de seguridad empleados en la hotelería

Los sistemas de seguridad (Figura 2) constituyen una de las mejores herramientas tecnológicas de protección y se han convertido en sistemas de vigilancia cuya función principal es la de prevenir contra hurtos, extravíos y quejas de los clientes, es decir detectan indicadores o condiciones de riesgo. Estos sistemas de seguridad poseen un perfil básico de capacidades, limitaciones y riesgos. En lo que se refiere a las capacidades es lo que pueden hacer, es decir la tecnología ayuda a ubicarse en sitios estrechos y hostiles adversos a la presencia humana, sin embargo las limitaciones se refiere a lo que no se puede hacer, en este sentido no importa que tan sofisticado puedan ser los mecanismos siempre estarán acotadas a lo programado para hacer y requerirán del factor humano para ser operado.

Figura 2. Sistemas de seguridad en un hotel



Elaboración propia. Fuente: Seguridad en América.

Estos sistemas de seguridad van desde un circuito cerrado de televisión (CCTV), hasta sistemas de alarmas, sistemas de detección de incendios, sistemas de detector de metales, sistemas automáticos de corte de gas y diesel, sistemas de monitoreo de chapas y sistemas de control de accesos, estas soluciones son una necesidad obligada para la industria hotelera. Un sistema de seguridad eficiente debe contar con tres elementos fundamentales, que se muestran en la Figura 3.

Figura 3. Elementos de un sistema de seguridad eficiente.



Elaboración propia. Fuente: Seguridad en América

Sistema de circuito cerrado de televisión, (CCTV)

El objetivo de un sistema de circuito cerrado en un hotel es tener monitoreado la mayor parte de las áreas comunes ejerciendo una acción persuasiva ante la presencia de cámaras que graban constantemente todas las actividades, permitiendo prevenir cualquier acontecimiento que pueda ser relevante. El sistema de cámaras ha ayudado a la seguridad de los hoteles a detectar delincuentes quienes han sido denunciados a las autoridades y se han convertido en casos de éxito al ser consignados al reclusorio.

Sistema de red contraincendios

Otro de los sistemas de seguridad es la red contraincendios cuyo objetivo primordial en caso de alguna contingencia es proteger la vida de las personas y bienes en ese estricto orden, así como brindar las facilidades a los bomberos en caso necesario. Este sistema requiere de la instalación de sprinklers los cuales funcionan como rociadores de agua distribuidos en toda la red del inmueble y al activarse en automático comenzará a extinguir el fuego, sin necesidad de tener que esperar a que el personal se percate del siniestro.

En la actualidad los expertos en la prevención contra incendios han utilizado las nuevas tecnologías que el mercado ofrece como los tradicionales detector de humo (blancos) que son los más comunes y fácil de encontrar en la industria, éstos ya han sido remplazados por dispositivos de aspiración de aire que funcionan continuamente las 24 horas del día, los 365 días del año, los cuales en caso de detectar humo en el aire por arriba del que se tiene programado de inmediato emite una alerta al panel de control que inspecciona todo el sistema colocado generalmente en la recepción del hotel, con la finalidad de que de aviso a las áreas correspondientes para que atienda y controle la emergencia. Esto le

permitirá prevenir el conato de incendio en su primera etapa, con lo que conseguirá controlarlo y extinguirlo, sin tener que pasar al siguiente paso de evacuación del lugar.

El sistema de red contraincendios se adecúa al diseño estructural del inmueble, por ejemplo deben contar con vías de evacuación adecuadas, existencia de rociadores automáticos, señalización clara de las salidas de emergencia con la debida implementación de las brigadas que se deben formar en un hotel como la brigada de prevención y combate contra incendios, la brigada de evacuación, la brigada de primeros auxilios, la brigada de búsqueda y rescate, de acuerdo a la norma oficial mexicana NOM-017-STPS-2008, equipo de protección personal selección uso y manejo en los centros de trabajo.

En conclusión a través de la historia, el hombre en sus viajes de un lugar a otro y en su afán de conquistar nuevas tierras, sobreviviendo a través de las actividades que realizaban con fines comerciales, religiosos y militares surge la necesidad de tener que alojarse en lugares y que éstos a su vez sean más seguros cada día.

La necesidad de lugares que sirvieran de alojamiento, hizo que la hotelería evolucionará atendiendo a una demanda que exigía una mejora en la calidad de sus servicios y la especialización en algunas de sus áreas, como la seguridad a sus huéspedes y sus instalaciones.

De acuerdo a lo anterior la seguridad en la industria hotelera se fue especializando y profesionalizando por medio de una adecuada capacitación y supervisión de las actividades que desarrollan los guardias de seguridad empleando herramientas de trabajo como la tecnología basada en nuevos sistemas de seguridad en la industria hotelera, con la finalidad de mitigar los riesgos, creando una cultura de prevención.

Para contribuir con esta cultura de prevención es necesario conocer las definiciones, teorías, normatividad y requisitos de las empresas de seguridad, así como la metodología que contienen los modelos de excelencia para aquellas empresas que pretenden mejorar la calidad de sus servicios en su organización.

CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE

El presente capítulo tiene el propósito de exponer conceptos y las diferentes investigaciones que se han realizado sobre los temas centrales de este estudio, y que se refieren a la calidad, a la calidad del servicio, al sistema de control de calidad, a los modelos de excelencia de la calidad y a la seguridad privada orientada a la industria hotelera; contextualizando así el entorno en el que se llevará a cabo el caso de estudio y la investigación de campo, a fin de poder realizar una interpretación adecuada de los resultados y obtener las pautas para dirigirse hacia una propuesta concreta que pueda ser factible de aplicarse.

2.1 Marco teórico

A fin de realizar una interpretación adecuada de los conceptos utilizados en esta investigación, se presentan a continuación las propuestas de diferentes autores que permitirán clarificar dichos conceptos.

Calidad

El concepto de la calidad tiene su origen en el término griego *kalos* que significa “lo bueno, lo apto”, y en la palabra latina *qualitatem* que significa “cualidad” o “propiedad”.

La calidad se puede considerar como algo subjetivo, ya que es una apreciación de cada persona de acuerdo a sus expectativas, a sus creencias y experiencias, y que califica alguna acción, materia o individuo¹⁶.

¹⁶ Carbellido, Víctor Manuel Nava. ¿Qué es la calidad?. Conceptos, gurús y modelos fundamentales. México : Limusa, 2005.

De acuerdo a Edwards Deming “la calidad sólo puede definirse en función del sujeto. ¿Quién juzga la calidad?”. La calidad de un producto o servicio tiene muchas escalas. Es “Hacer las cosas bien, a la primera y siempre”¹⁷.

La calidad es “el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes”¹⁸

Las definiciones de otros autores reconocidos por su trayectoria e investigaciones, son:

“Calidad total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, es estándar, es cero defectos” (Philip B. Crosby).

“Calidad es ausencia de defectos y adecuarse al uso” (Joseph Juran).

“Calidad es diseñar, producir y ofrecer un producto o servicio que sea útil, al mejor precio posible, y que siempre satisfaga las necesidades del cliente” (Kaoru Ishikawa).

De acuerdo con la Norma Internacional ISO 9000 calidad es “el grado en el que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) cumple con los requisitos (necesidades o expectativas establecidas). Los requisitos deben satisfacer las expectativas del cliente”.¹⁹

¹⁷ Deming, W. Edwards. Calidad, productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Diaz de Santos (2006): 3.

¹⁸ Manual propiedad de Publicaciones Vértice. La Calidad en el Servicio al Cliente. Málaga: Editorial Vértice (2008): 3.

¹⁹ Alcalde San Miguel, Pablo. Calidad. Madrid: Ediciones Paraninfo, 2009,2-3.

Calidad del servicio

La calidad del servicio es “la brecha existente entre las necesidades y expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido”²⁰.

El cliente tiene básicamente tres tipos de necesidades a satisfacer, las cuales se describen a continuación:

- Las necesidades objetivas, esto significa que son fáciles de determinar.
- Las necesidades que contienen elementos implícitos, esto es, son aspectos del servicio que el cliente da por entendido, que no las menciona pero espera que sean satisfechas.
- Las expectativas, que son principalmente de carácter subjetivo y que influirán de manera significativa la percepción del cliente sobre la calidad del servicio que está recibiendo.

Existen diversos factores que pueden influir en las expectativas del cliente, entre los que destacan:

- Experiencias previas con el proveedor del servicio.
- Referencias de terceros, publicidad.
- Imagen y reputación, precio.
- Contactos previos.
- Avances tecnológicos.
- Aspectos relacionados con el desempeño del personal:
 - Facilidad de trato, amabilidad.

²⁰ Fernández de Velasco, José Antonio Pérez. Gestión de la calidad: calidad en los servicios y atención al cliente. calidad Total. Madrid: ESIC Editorial, 1994.

- Saber escuchar al cliente, confiabilidad.
- Capacidad de empatía para entender las expectativas del cliente.
- Capacidad para adaptarse al lenguaje del cliente.
- Disponibilidad personal para el servicio.
- Capacidades técnicas para el desempeño del trabajo que transmitan confianza, seriedad y seguridad. Profesionalismo.
- Promesas cumplidas²¹.

Control de Calidad

Edwards Deming define el control de calidad como “la aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción para lograr una manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario”²².

Kaoru Ishikawa define el control de calidad como “desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”²³.

Para Armand Feigenbaum el control total de calidad es “un sistema efectivo para la integración de los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para la satisfacción de las necesidades del usuario”²⁴.

²¹ Fernández de Velasco, José Antonio Pérez. Gestión de la calidad: calidad en los servicios y atención al cliente. calidad Total. Madrid: ESIC Editorial, 1994.

²² Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. México: Mc Graw Hill Educación, 2011.

²³ Ídem.

²⁴ Ídem.

Sistema de Control o de Gestión de la Calidad

Sistema de Control de Calidad “es un sistema organizativo por medio del cual la producción se ajustará a unos parámetros específicos que definen la calidad del producto o servicio”²⁵

La Norma Internacional ISO 9000:2005 menciona que el “enfoque de la organización para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas, tales como:”

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.²⁶

²⁵ Lester, Ronald, Lloyd, Norbert y Mottley, Harry E. Control de calidad y beneficio empresarial. Madrid: Ediciones Díaz Santos , 1989.

²⁶ ISO . «Norma Internacional ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.» 2005. 05 de 11 de 2014.
<http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf>.

El autor Humberto Cantú define al sistema de calidad total como:

La estructura de trabajo a todo lo ancho de la organización que debe estar documentada con efectividad, integrada por procedimientos tanto técnicos como administrativos para guiar y coordinar las acciones del personal, el estado de las máquinas y la información con los mejores y más prácticos métodos para asegurar la satisfacción de los clientes mediante calidad a un costo económico.²⁷

La autora Susana López Rey señala que un sistema de calidad “es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio posventa”.²⁸

Hoteles

La palabra *hotel*, proviene del latín *hospes* que significa persona alojada y de *hospitium* que significa hospitalidad. Fue utilizado originalmente en Francia y su uso se generalizó a otros países. Se define *hotel* como “un establecimiento de carácter público, destinado a dar una serie de servicios: alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimiento”. Tiene tres objetivos principales:

- Ser una fuente de ingresos
- Ser una fuente de empleo
- Dar servicio a la comunidad

²⁷ Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. México: Mc Graw Hill Educación, 2011.

²⁸ López Rey, Susana. Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización. Vigo: Ideaspropias Editorial, 2006.

Los hoteles se pueden clasificar de acuerdo a las siguientes modalidades:

- Tamaño. Pequeños (hasta 50 habitaciones), medianos (hasta 150 habitaciones) y grandes (más de 150 habitaciones). De acuerdo al tamaño demandará mayor personal y mayor complejidad en su estructura organizacional.
- Modalidad comercial de trabajo. Pueden ser:
 - Comerciales o de ciudad. Están ubicados en ciudades, su estructura arquitectónica es vertical, tienen una gran capacidad de hospedaje y servicios dirigidos al tipo de huésped, que son principalmente viajeros de trabajo.
 - Vacacionales (resort). Comúnmente están ubicados en playas y montañas, su estructura arquitectónica es variada, la capacidad de hospedaje va de acuerdo al flujo de turistas de la región y los servicios que ofrecen están dirigidos a éste tipo de huéspedes.
 - Cercanos a aeropuertos. Como su nombre lo indica se ubican en las cercanías de los aeropuertos internacionales y están dirigidos sobre todo a clientes ejecutivos.
 - Suites. Ofrecen gran cantidad de servicios, inclusive algunos incluyen cocinetas, algunos ofrecen áreas de trabajo para clientes ejecutivos.
 - Residenciales. Este tipo de hoteles está dirigido a clientes denominados *huéspedes residentes*, ya que prefieren vivir en este tipo de lugares por largas temporadas, en donde encuentran diversos servicios y atenciones, por lo general son personas de edad avanzada.
 - Apart-hoteles. Estos hoteles tienen habitaciones tipo apartamento y están dirigidos al hospedaje de familias, disponen

de una cocina pequeña equipada con diversos electrodomésticos.

- De servicios mínimos. Son hoteles de cama y desayuno, de tamaño pequeño y ofrecen atención personalizada.
 - De tiempo compartido. Este tipo de hoteles ofrece a los clientes la opción de contratar una estancia (generalmente de una semana o más) por varios años. Se ubican generalmente en zonas vacacionales.
 - Casino. Son hoteles de gran lujo dirigidos a un mercado específico: jugadores y personas con gran capacidad económica que buscan el lujo, la comodidad, los juegos de azar y el entretenimiento de clase mundial.
 - Centros de conferencias. Cuentan con salones de conferencias y todo el equipamiento necesario, así como las facilidades para realizar estos eventos.
 - SPA. Su misión es el acondicionamiento y cuidados físicos (masajes, terapias, dietas, etc.) para sus clientes.
- Categoría. Con base en la calidad de los servicios que ofrece, los hoteles se agrupan dependiendo del país. En el caso de México se usa el código más aceptado, que es la clasificación en un rango de una a cinco estrellas, con intervalos de media estrella para incrementar la precisión en la evaluación del hotel. En la Figura 4 se presenta ésta clasificación.

Figura 4. Clasificación de hoteles



Fuente: Instituto de Competitividad Turística de la Secretaría de Turismo.

- Forma de agrupación. Pueden ser hoteles independientes o de cadenas hoteleras²⁹.

Seguridad

“La seguridad es esencia universal de excelencia, libertad, plenitud, de ausencia de daño, peligro y riesgo; es esencia de la naturaleza. La seguridad es esencia, no es materia; pero la protección, la hace objetiva, física y tangible a través de los mecanismos, medios o sistemas.”³⁰

Es importante señalar que cuando a un organismo se le llama de *seguridad*, existe el riesgo de que genere la expectativa de que garantice a plenitud, todos los mecanismos de la protección, lo cual no es posible. Asimismo, es un error

²⁹ Di Muro, Luis. Manual práctico de Recepción Hotelera. México, D. F.: Editorial Trillas, 1999.

³⁰ Álvarez, Alfredo. Hablemos de seguridad. Elementos para la vigilancia y la protección. Cartagena de Indias: Ediciones Pluma de Mompox, 2005.

considerar a la seguridad como privada; la seguridad no es posible privatizarla, sería como privatizar todo lo imprevisible.

Las organizaciones de protección pueden ser oficiales o privadas; por esta razón deben ser consideradas como organismos de protección y no de seguridad, ya que implicaría que deben garantizar la previsión de todo lo imprevisible. Por ello, se considera conveniente usar el término protección y garantizar lo que se proteja, entonces en el caso de las empresas privadas que ofrezcan este servicio, deben brindar protección a personas y bienes; y además garantizar la protección. Cabe aclarar que garantizar la protección al cien por ciento no es posible, por ello surgen las organizaciones aseguradoras, de tal manera que se complementen.

Para que el término de seguridad sea efectivo en lo que se refiere a las empresas de seguridad privada, donde los usuarios confían sus vidas, bienes y dinero; la mejor manera de responder a esa confianza que están depositando en la empresa es a través de un servicio óptimo, por lo que estas empresas deben tener en cuenta lo siguiente:

- El éxito de la seguridad se basa principalmente en la observación y la descripción de manera “fragmentada y cuidadosa”, otra cosa usada como protección no será efectiva.
- El éxito en la vigilancia y la protección está en el buen juicio profesional y ético.³¹

Supervisión. “La palabra supervisión deriva de super, sobre, y de visión, supino de videre, ver; implica por lo tanto, ver sobre, revisar, vigilar”.³²

³¹ *Ibíd.*, p 27 – 31.

³² Reyes Ponce, Agustín. *Administración moderna*. México: Limusa, 2004.

Es la observación del fenómeno desde el exterior, cuya función es guiar permanentemente al trabajador en el desempeño de sus funciones, con el fin de detectar y corregir para evitar grandes desviaciones al término de las mismas. Es decir, observar desde una posición que permita tener una visión completa de cualquier situación. Supervisar que las cosas se hagan bien, el supervisor competente enseña con el ejemplo a fin de interesar y convencer afirmando con esto su autoridad, basada en la calidad profesional.

Control. “Es el proceso de gestión necesario para fijar y hacer cumplir unas normas”.³³ Esto se lleva a cabo a través de un circuito de retroalimentación para descubrir cambios adversos, identificar las causas y tomar medidas para eliminarlas.

Riesgo. “Riesgo significa riesgo, riesgo, lo que depara la providencia”, “contingencia o proximidad de un daño” (Real Academia Española, 2005).

“El riesgo es la posibilidad de que suceda un evento que impactara en los objetivos”.³⁴

Aptitud. “Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad” (Real Academia Española, 2005).

Actitud. “Disposición de ánimo manifestada de algún modo” (Real Academia Española, 2005).

³³ Juran, J. M. y Gryna, Frank M. Manual de Control de la Calidad. Barcelona: Editorial Reverte, 2005.

³⁴ Atehortúa Hurtado, Federico. Gestión y Auditoría de la Calidad para Organizaciones Públicas. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia, 2005.

“La actitud es una idea cargada de emoción, que predispone a un tipo de acción frente a una situación específica”.³⁵

2.2 Modelos de excelencia de calidad

De acuerdo con el autor Joaquín Membrado, “se entiende por Modelo de Excelencia a un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos, que sirven como referencia para estructurar un plan que lleve a una empresa u organización, o a una parte de la misma, hacia la Excelencia en la Gestión”³⁶.

Estos modelos tienen en su estructura los principios de la excelencia y se han desarrollado como base para el otorgamiento de los premios a la calidad para reconocer a los mejores y premiar su esfuerzo en el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad.

Entre los más reconocidos y que serán descritos en este capítulo están: el EFQM Excellence Modelo creado por la European Foundation for Quality Management que contiene los criterios de evaluación del Premio Europeo a la Calidad; el Modelo Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence, para evaluar a las organizaciones que aspiran al Malcolm Baldrige National Quality Award de Estados Unidos; el Modelo Deming para otorgar el Deming Prize; el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y el Premio Nacional de Calidad en México.

³⁵ Rivera Camino, Jaime, Arellano Cueva, Rolando y Molero, Víctor Manuel. Estrategias y Tácticas aplicadas al Marketing. Madrid: ESIC Editorial, 2000.

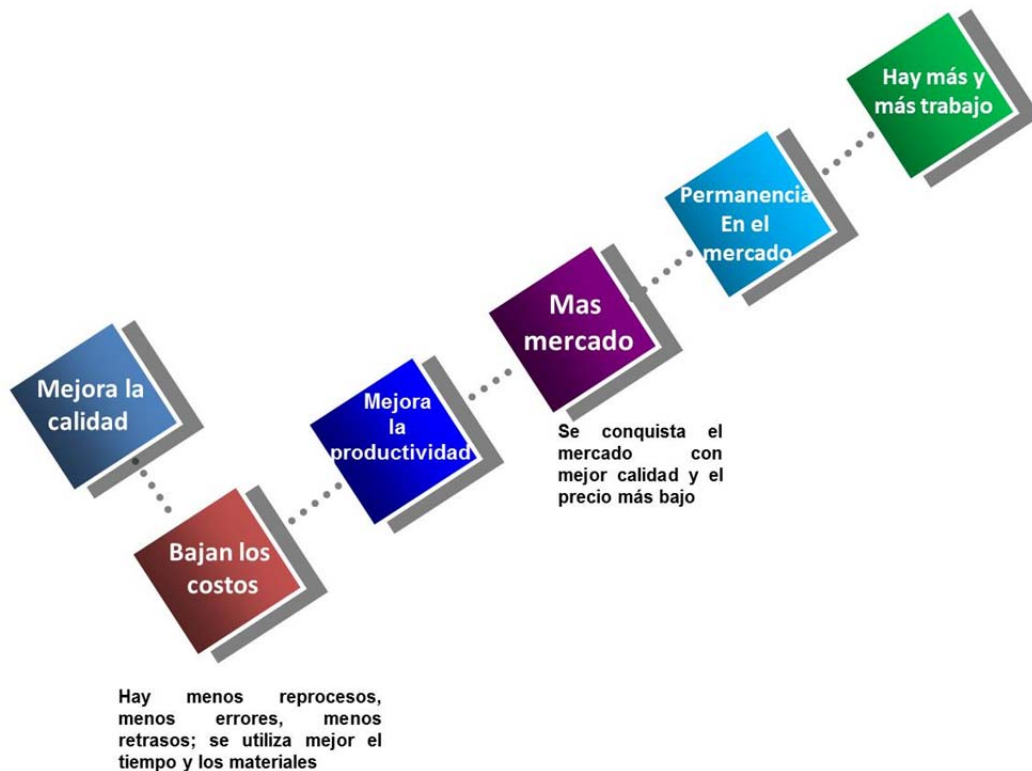
³⁶ Martínez, Joaquín Membrado. Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. Madrid: Diaz Santos, 2002.

2.2.1 Deming Prize

En los años 50, con un Japón en ruinas por la guerra, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros invitó al profesor Deming a realizar conferencias y pláticas sobre las investigaciones que había realizado en control estadístico de los procesos y el concepto de calidad total, con el propósito de colaborar en la reconstrucción del país.

La visita de Deming creó un cambio significativo en los directivos de las empresas en el país, presentando a la calidad como una reacción en cadena, Figura 5.

Figura 5. Reacción en cadena sobre la calidad



Fuente: Elaboración propia con información de W. Edwards Deming. Calidad, productividad y competitividad, p. 3.

Como parte de sus investigaciones, Deming estableció 14 puntos para la Gestión de la Gerencia, que pueden aplicarse en cualquier parte y que a continuación se señalan:

1. *Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.* El objetivo es ser competitivos, permanecer en el negocio y proporcionar puestos de trabajo. Estos aspectos se sustentan en la innovación, asignando recursos para la planificación a largo plazo; en la asignación de recursos para la investigación y la educación, y en mejorar constantemente el diseño del producto o servicio. Deming señala que el consumidor es la pieza más importante de la línea de producción.
2. *Adoptar la nueva filosofía.* Los directivos deben estar conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo. Revisar los obstáculos a la competitividad, reducir los errores, despilfarros, personas que no saben cuál es su trabajo, métodos anticuados de formación para el trabajo, directivos que no se comprometen, entre otros aspectos.
3. *Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.* Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto, la inspección es tardía, ineficaz y costosa. La calidad no se hace con la inspección sino mejorando el proceso de producción. Para ello se puede realizar una inspección sobre muestras pequeñas para obtener las mediciones y estadísticas que se requieren.
4. *Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.* En vez de ello, minimizar el costo de la operación. Tender hacia un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza. Es importante considerar no solamente el precio, sino otros

aspectos que pueden representar costos mayores, por lo que es necesario considerar el largo plazo.

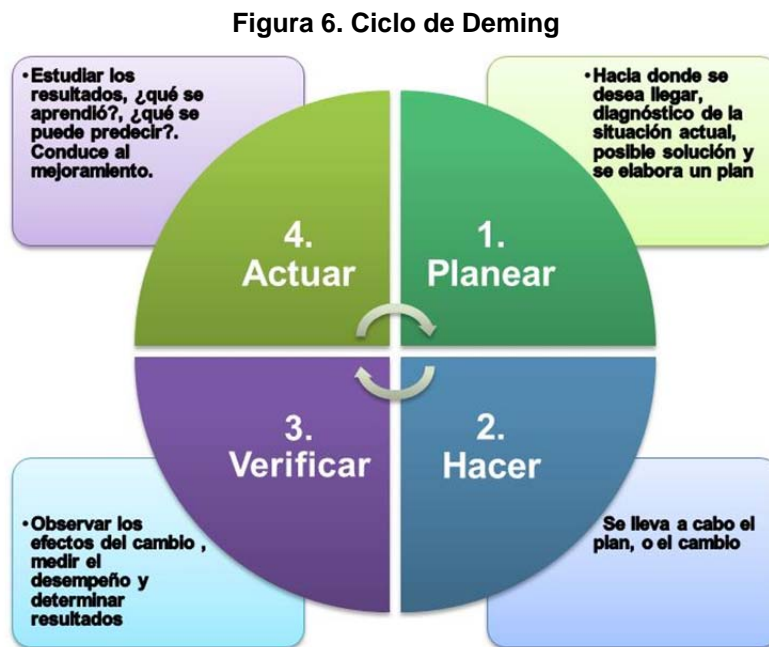
5. *Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente.* La calidad comienza desde la idea y debe reflejarse en la fase de diseño, planes, especificaciones, ensayos, ya que una vez puestos en marcha, será tarde. El propósito será entregarle al cliente la calidad deseada, ello implica la mejora de los procesos, a través de una mejor asignación del esfuerzo humano, que considera la selección del personal, su ubicación, su capacitación, de tal manera que puedan desarrollarse y avanzar en su trabajo.
6. *Implantar la formación.* El mayor derroche de la gerencia es la incapacidad de utilizar las habilidades de las personas, es necesario capacitarlas considerando sus destrezas y forma de aprender, la formación debe enseñar las necesidades del cliente. La dirección requiere formación para conocer todo lo relacionado con la empresa y poder intervenir de manera oportuna.
7. *Adoptar e implantar el liderazgo.* La dirección debe ejercer liderazgo y no la supervisión, de esta manera facilitará el trabajo del personal, para que éste haga su trabajo con calidad y se sienta satisfecho por ello. Los líderes que se desempeñan como supervisores, deben conocer el trabajo que supervisan.
8. *Desechar el miedo.* El miedo afecta el desempeño de las personas y puede presentarse como resistencia a los cambios, se tiene miedo a aprender nuevos conocimientos y a perder el trabajo, por ello los directivos deben evitar la gestión basada en el miedo.

9. *Derribar las barreras entre las áreas de staff.* Mejorar la interacción entre el personal de investigación, diseño, compra de materiales, ventas y recepción de materiales, propiciando que conozcan los problemas detectados con los diversos materiales y especificaciones de producción. Asimismo, deben conocer a su cliente, quien es la persona que va a fabricar el producto con el material que le entreguen, esto permitirá mejorar la calidad en todo el proceso.
10. *Eliminar las consignas, exhortaciones y metas para la mano de obra.* Si se usan este tipo de mensajes dirigidos al personal, cuando no existen las condiciones para ello, es necesario comprender que posiblemente habrá cosas que no dependan del trabajador sino del sistema, que generan frustración, resentimiento y se considera que existe una gran incomprensión y falta de involucramiento.
11. *Eliminar las cuotas numéricas para el personal.* A estas cuotas se les conoce también como estándares de trabajo, este tipo de elementos evita la mejora de la calidad y la productividad.
12. *Eliminar barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo.* Estas barreras son la calificación anual de su actuación, tanto del personal directivo como del operativo, esta situación impide que las personas se sientan orgullosas de su trabajo. Cuando las personas sienten que es importante su trabajo colaborarán en la mejora del sistema.
13. *Estimular la educación y la automejora de todo el mundo.* No solamente se requieren personas con buena actitud, se requiere que mejoren su educación. Los avances en competitividad se encuentran en el

conocimiento. Las personas se sienten motivadas teniendo la oportunidad de aportar algo en su trabajo.

14. *Actuar para lograr la transformación.* Trabajar permanentemente en los 14 puntos, adoptando esta filosofía y comunicándola a todos para que estén involucrados, sea entendida y aplicada por todos³⁷.

Deming menciona que para implementar esta filosofía, se requiere comenzar a estructurar a la organización de tal forma que guíe la mejora continua de la calidad. El ciclo de Deming mostrado en la Figura 6, es un procedimiento que ayuda a aplicar la mejora en cualquier etapa dentro de un proceso.



Elaboración propia. Fuente: W. Edwards Deming. *Calidad, Productividad y competitividad*, p. 3.

³⁷ Deming, W. Edwards. Calidad, productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Diaz de Santos, 2006.

El paso 4, conducirá a mejorar cualquier etapa y a satisfacer mejor al cliente de dicha etapa.

Con base en esta filosofía, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) creó en 1951 el Premio Deming. El premio se otorga a las organizaciones que contribuyen de manera significativa al desarrollo de la dirección y el control de calidad en Japón.

El Premio Deming se otorga a organizaciones que han cubierto los siguientes aspectos a través de la Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management, TQM por sus siglas en inglés):

- Los objetivos y estrategias del negocio están orientados al cliente y se establecen de acuerdo a la filosofía de la administración, tipo de industria, tamaño del negocio y su entorno.
- El TQM se ha implementado adecuadamente para lograr los objetivos y estrategias de la empresa.
- Los objetivos y estrategias del negocio se han logrado como resultado de la implementación del TQM.

Es importante mencionar que de acuerdo al Premio Deming, TQM es “un conjunto de actividades sistemáticas llevadas a cabo en toda la organización para lograr sus objetivos efectiva y eficientemente, así como para proveer productos y servicios con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes, a un tiempo y precio adecuados”.

Los requisitos del premio no exigen que se siga un modelo definido por el Comité del Premio Deming, lo que se espera es que los participantes entiendan su situación actual, definan sus objetivos, cambien a la organización y logren un proceso de mejora. El Comité evalúa si los temas presentados son adecuados a

la situación de la organización y si todas sus actividades están conforme a las circunstancias que vive la empresa.

El Premio tiene las siguientes categorías: individuos, corporaciones (compañías, divisiones y pequeñas empresas) y fábricas. Se debe elaborar una Memoria Corporativa que contemple a todas las unidades de negocio o departamentos y éstas deben elaborar a su vez una Memoria. A estas memorias se les denomina Descripción de la Gestión de la Calidad Total (DTQM) y se elaboran en un formato libre que debe contener los elementos descritos en la Tabla 2.

Tabla 2. Elementos que se evalúan para otorgar el Premio Deming

| | |
|--|---|
| 1. <i>Descripción de la organización.</i> Descripción de los productos y servicios de la empresa, sus características; las actividades del negocio, tamaño de la empresa y posición en el mercado, estructura de la empresa, puestos y número de empleado en cada unidad de negocios o departamento. | |
| Políticas de dirección y su despliegue con respecto a la Gestión de la Calidad. | Contar con políticas de calidad y orientadas al cliente, que estas sean claras y estén lideradas por los directivos, con métodos para su establecimiento. Asimismo que las políticas estén relacionadas con los planes, y sean comunicadas para su despliegue, comprensión y ejecución. |
| Organización y gestión. | Se determina si las responsabilidades y líneas de autoridad están claramente definidos y cómo se promueve la cooperación entre áreas, cuál es el negocio principal, principales comités y características de la gestión organizacional, entre otros. |
| 2. <i>Flujo de Información y su utilización.</i> Analiza la forma en que se capta y transmite la información, tanto interna como externamente, a través de todas las instancias de la organización. Se evalúa que sistemas utilizan y cómo funcionan. | |
| Estándares. | Se examinan los procedimientos para el establecimiento, revisión y eliminación de estándares, la forma en que se controlan y sistematizan, su utilización, desarrollo, manejo y utilización para la mejora tecnológica. |
| Desarrollo y utilización del recurso humano. | Planes de formación y entrenamiento y que resultados se han obtenido; grado en el que el concepto de control de calidad y las técnicas estadísticas se han comprendido y se aplican, así como el desarrollo y papel que desempeñan los círculos de calidad. |
| 3. <i>Actividades de aseguramiento de calidad.</i> Se analiza el sistema de dirección para garantizar la calidad, así como todas las actividades clave para asegurar la calidad y confiabilidad de los productos y servicios. | |
| 4. <i>Gestión y Control.</i> Cómo se realizan las revisiones periódicas de los procedimientos de mantenimiento y mejora de la calidad; forma en que están definidas la autoridad y responsabilidad en la materia, y el uso de gráficas y estadística. | |
| 5. <i>Actividades de mejora.</i> Forma en que son elegidos y analizados las situaciones críticas y cuál es el uso que se le da a los resultados; métodos empleados y uso de herramientas estadísticas. | |

6. *Resultados.* Determinación de los resultados obtenidos en la calidad de productos y servicios, derivados de la implantación del TQM, si se están produciendo y vendiendo bienes o servicios de alta calidad; si se ha dado mejora en los productos y servicios tomando en cuenta la calidad, el costo y cantidad y si la empresa ha mejorado.

7. *Planes para el futuro.* Se determina si las fortalezas y debilidades en la situación actual están identificados y de qué forma se planifica para mejorar la calidad

Fuente: Membrado, Joaquín. Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de Excelencia.

El Premio Deming está basado en la implementación de la Gestión de la Calidad Total (TQM) en toda la organización, es importante señalar que esto significa no solo implementar un sistema que busque la calidad total en la empresa, representa un cambio en la cultura de la organización, lo cual quiere decir que la calidad será la guía del comportamiento de cada uno de los miembros de la empresa, empezando con la alta dirección, seguido por los socios estratégicos y los empleados, es por ello que el punto de partida será el liderazgo que ejerza el cuerpo directivo de la empresa que esté orientado a la gestión de la calidad total con una visión clara hacia el futuro y con los elementos necesarios para medir los resultados que se deriven de la implementación del TQM, para detectar las debilidades y fortalezas de la organización y estar en permanente mejora.

El enfoque de la organización primordialmente será satisfacer las necesidades de los clientes, estableciendo políticas y estrategias muy claras que se ejecuten a través de su estructura organizacional, la administración y desarrollo de personal y la mejora de los procesos, todos ellos alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, se mejora la operación diaria ya que se utilizan métodos de control estadístico, estándares y el aprendizaje.

La implementación del TQM producirá como beneficio el mejoramiento de la empresa en todos los aspectos, que reduzca sus costos, logre la satisfacción de sus clientes ofreciéndoles productos y servicios de alta calidad, que redundará en un incremento en las ventas, así como en la satisfacción de los socios estratégicos

ya que se obtendrá mayor rentabilidad, mejores condiciones en su relación y los empleados se sentirán más seguros en su trabajo y más motivados porque logran desarrollarse dentro de una empresa que busca siempre la mejora continua y la satisfacción de sus grupos de interés.

2.2.2 Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige Estados Unidos

El Premio Malcolm Baldrige fue propuesto por varios líderes norteamericanos que consideraron que las compañías del país necesitaban orientarse hacia la calidad para mejorar su competitividad ya que se había observado que estaban en declive y era necesario reactivarlas. El Premio fue creado en 1987 por el Congreso de los Estados Unidos y se le dio el nombre de Malcolm Baldrige, en honor del Secretario de Comercio por su contribución al “promover la gestión de la calidad como pieza fundamental para lograr la prosperidad y sustentabilidad de los Estados Unidos”.³⁸

El modelo se basa en los criterios establecidos en el Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). El esquema bajo el cual se evalúan a las organizaciones que aspiran al premio se muestra en la Figura 7.

³⁸ The National Institute of Standards and Technology (NIST). Baldrige Performance Excellence Program. 2 de 12 de 2012. 04 de 10 de 2014 <<http://www.nist.gov/baldrige/about/index.cfm>>.

Figura 7. Criterios para evaluar el desempeño de Excelencia Malcolm Baldrige



Fuente: The National Institute of Standards and Technology. Baldrige Performance Excellence Program

Los siete criterios son aspectos clave que tienen relación con la forma en que se administra y desempeña la empresa. En el período de 2013 a 2014 se renovó el enfoque de estos criterios considerando los siguientes elementos:

- La gestión de la innovación
- Riesgo inteligente
- Prioridades estratégicas
- Medios de comunicación sociales
- Efectividad operativa
- Sistemas de trabajo
- Competencias básicas.³⁹

En la Tabla 3 se detallan los criterios de evaluación del Modelo.

³⁹ The National Institute of Standards and Technology (NIST). Baldrige Performance Excellence Program. 2 de 12 de 2012. 04 de 10 de 2014 <<http://www.nist.gov/baldrige/about/index.cfm>>.

Tabla 3. Criterios de evaluación del Premio Malcolm Baldrige

| | | |
|---|---|---|
| 1. Liderazgo | Forma en que los líderes guían y le dan sustento a la organización; cómo se desarrollan a los futuros líderes. Forma de gobierno de la empresa, responsabilidades éticas, legales y con la comunidad. | 1.1. Liderazgo |
| | | 1.2. Gobierno y Responsabilidad social |
| 2. Planeación Estratégica | Cómo se realiza la planeación y la ejecución de la estrategia dentro de la organización, cómo se evalúan los resultados y se efectúan los cambios en la planeación, de qué forma se logra la permanencia sustentable de la empresa a largo plazo y cómo se incluye en la planeación. | 2.1. Desarrollo de la Estrategia |
| | | 2.2. Despliegue de la estrategia. |
| 3. Enfoque en el cliente | Se evalúa la forma en que la empresa determina los requerimientos del cliente, sus expectativas y las tendencias de los clientes y del mercado. Cómo se establecen las relaciones con el cliente y cómo se obtiene un conocimiento profundo de su comportamiento para lograr su lealtad. | 3.1. Conocimiento del cliente. |
| | | 3.2. Relaciones con el cliente y su satisfacción. |
| 4. Medición, análisis y administración del conocimiento | Se evalúa la forma en que la empresa adquiere, analiza, procesa, mantiene, interpreta y mejora su información, así como se realiza la administración del conocimiento, que le dan ventajas competitivas e incrementan la productividad. | 4.1. Medición, Análisis y revisión del desempeño organizativo |
| | | 4.2. Información y administración del conocimiento |
| 5. Enfoque en la fuerza de Trabajo | Se examina la forma en que la empresa establece los sistemas de trabajo para el aprendizaje y motivación de los empleados, a fin de que éstos apliquen todo su potencial en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Asimismo, se evalúa la forma en que la organización procura un clima laboral de apoyo y respeto, que lleven a los empleados a la excelencia en su desempeño. Y a su desarrollo dentro de la empresa. | 5.1. Sistemas de trabajo |
| | | 5.2. Aprendizaje de los empleados y motivación |
| | | 5.3. Bienestar de los empleados y su satisfacción |
| 6. Enfoque a las operaciones | Forma en que la empresa realiza los procesos clave del negocio, a fin de crear valor a los clientes y a los grupos de interés. Los elementos del sistema de trabajo son: un diseño eficaz, la prevención, interrelación con los clientes, proveedores, socios y colaboradores, la aportación de valor a los grupos de interés, el desempeño operativo y financiero, el ciclo del proceso, la evaluación la mejora continua y el aprendizaje de la organización. | 6.1. Procesos de creación de valor |
| | | 6.2. Procesos de apoyo y planificación operativa |
| 7. Resultados | Se evalúan los resultados de la empresa en todas sus áreas clave, así como el desempeño de la organización con respecto a su competencia. | 7.1. Resultados del producto o servicio |
| | | 7.2. Resultados orientados a los clientes |
| | | 7.3. Resultados financieros y de mercado |
| | | 7.4. Resultados de los recursos humanos |
| | | 7.5. Resultados de la eficacia organizativa |
| | | 7.6. Resultados del liderazgo y de la responsabilidad social. |

Fuente: Camisón, César, et al. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques modelos y sistemas, p. 706 - 709.

Estos criterios se definieron con base a valores y conceptos medulares que deben ser parte de la cultura de la organización y que se describen a continuación:

Liderazgo visionario. La organización está enfocada al cliente, sus actos, valores y expectativas tienen el propósito de satisfacer a los grupos de interés. Las estrategias, sistemas y métodos buscan la excelencia, la innovación, el conocimiento y el desarrollo de capacidades para la sustentabilidad de la organización. Se motiva al personal, de esta manera contribuyen, aprenden, innovan y son creativos. La alta dirección se asegura de que los grupos de interés tengan un comportamiento ético.

Exceclencia orientada al cliente. La organización debe conocer los gustos, preferencias y necesidades actuales y futuras del cliente, cultivar la relación con éste para lograr su fidelidad y confianza, ofrecer productos que se diferencien de los de la competencia y que reflejen la mejora e innovación que impulsa la empresa.

Aprendizaje. Se debe promover el aprendizaje tanto de la organización como del personal, buscando siempre la mejora continua. El aprendizaje debe formar parte del trabajo diario, su fuente proviene de ideas de los empleados, de la investigación y desarrollo, de los clientes y del benchmarking. Este aprendizaje traerá como beneficios la mejora en todos los sentidos.

Valorar a los empleados. Aportar valor a los empleados, la empresa debe estar comprometida con el éxito de los empleados, otorgando reconocimientos que vayan más allá de lo tradicional, que exista desarrollo dentro de la empresa. Asimismo, que comparta el conocimiento con los empleados, esto redundará en que servirán mejor a los clientes y estarán alineados con los objetivos estratégicos.

Agilidad. Tener ciclos cortos para generar nuevos productos o mejoras en estos. Organización y procesos simplificados y agilidad para cambiar de un proceso a un nuevo proceso.

Enfoque a futuro. Establecer compromisos a largo plazo, anticipar las expectativas de los clientes, la creación de nuevos negocios y socios, desarrollo de empleados, globalización, desarrollo tecnológico, evolución de negocios digitales, así como cambios en el consumo, en las regulaciones y en la sociedad.

Gestión de la innovación. Mejora de los productos, servicios y procesos, la innovación debe ser parte de la cultura de la empresa y se sustenta en el conocimiento de la organización y de los individuos.

Gestión por hechos. Se debe medir el desempeño y realizar su análisis, el desempeño de clientes, productos y servicios, comparar el desempeño operativo, de mercado, competitivo, de proveedores, empleados, financiero y directivos, determinando las tendencias para plantear mejoras e integrarlas al plan.

Red social. Cumplir con la ley, observar un comportamiento ético, prevenir problemas, promover el uso racional de los recursos y apoyar los proyectos importantes que tenga la sociedad.

Resultados y creación de valor. Aportar valor a los grupos de interés de tal manera que se gane su lealtad, contribuya al crecimiento de la economía y beneficie a la sociedad.

Consistencia. Que los planes, procesos, mediciones y acciones sean consistentes y estén interrelacionados para que generen valor⁴⁰.

El Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige busca con sus criterios y valores establecer la forma en que la organización debe operar para alcanzar la excelencia, de tal forma que logre la sinergia con cada uno de sus integrantes, así como con sus socios estratégicos para obtener los resultados esperados.

El liderazgo visionario es el motor de esta cultura que tiene como base el aprendizaje, la innovación y la medición del desempeño para lograr la mejora y la aportación de valor a sus grupos de interés. Asimismo involucra la responsabilidad social y el comportamiento ético, la empresa colabora con la sociedad, respeta la ley y usa responsablemente los recursos.

Además, establece un enfoque hacia el futuro, sustentado en el talento de las personas, la creatividad y el conocimiento tanto individual como de la organización para conocer de antemano las expectativas de los clientes, los negocios potenciales, las necesidades futuras de fuerzas de trabajo, la tecnología, así como los medios y dispositivos que permitirán un contacto más personalizado y dinámico con los clientes y la sociedad.

Estos elementos fortalecerán el cirulo virtuoso de la calidad, ya que como se mencionó anteriormente, el propósito es que forme parte de la cultura de la organización, lo cual redundará en que la organización aporte valor, aprenda, comparta conocimiento, innove, sea creativa, incremente su productividad y logre el desarrollo y beneficios de sus grupos de interés y de la sociedad y con ello contribuya al desarrollo económico del país.

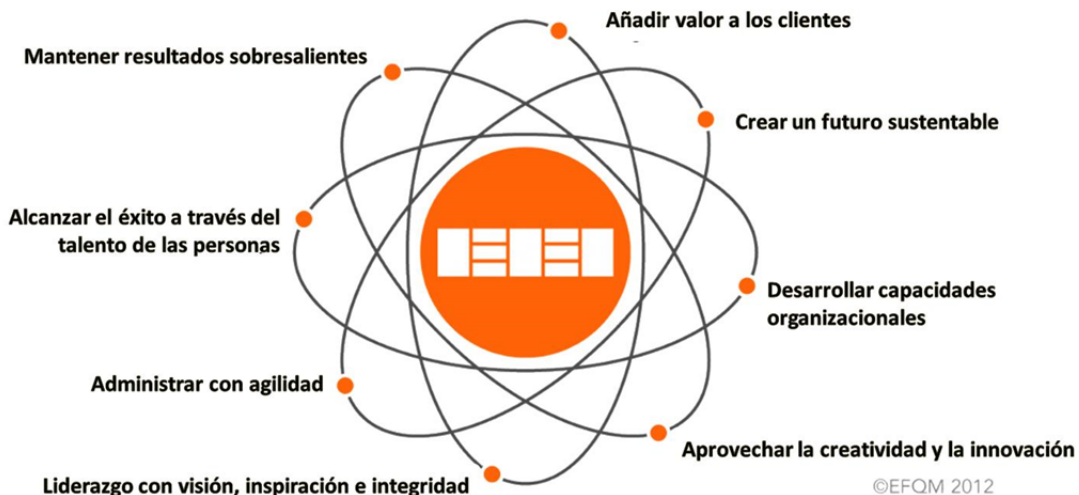
⁴⁰ Camisón, César, Sonia Cruz y Tomás González. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Educaión , 2006.

2.2.3 Modelo de Excelencia Europeo (EFQM)

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM por sus siglas en inglés), se fundó en 1989, contando con la participación de 67 presidentes de compañías europeas. La Fundación integró a un grupo de expertos de la industria y la academia para que desarrollaran el Modelo de Excelencia que pudiera ser aplicado a cualquier organización, de cualquier tamaño y sector. Este Modelo tiene como base el Premio Deming de Japón y el Malcolm Baldrige Award.

La Fundación señala que las “Organizaciones excelentes alcanzan y mantienen niveles excepcionales de rendimiento que reúnen o exceden las expectativas de todos los grupos de interés”⁴¹. El Modelo EFQM tiene como base conceptos fundamentales de excelencia (Figura 8) con los que se puede alcanzar una cultura de excelencia en la empresa y establecer un lenguaje común.

Figura 8. Conceptos fundamentales del Modelo EFQM



Fuente: European Foundation for Quality Management.

⁴¹ European Foundation for Quality Management . EFQM. s.f. 07 de 10 de 2014 <<http://www.efqm.org>>.

Con los criterios del Modelo EFQM (Figura 9) es posible entender las relaciones causa-efecto entre las acciones que la empresa realiza (agentes habilitadores) y los resultados que obtiene. Para alcanzar un éxito que perdure en el tiempo, la empresa debe tener un liderazgo fuerte y una estrategia clara, desarrollar y mejorar a sus empleados, socios y procesos a fin de agregarle valor a los productos y servicios que ofrece.

Figura 9. Modelo de Excelencia EFQM



Fuente: EFQM. An Overview of the EFQM Excellence Model.

Los cinco criterios que están ubicados a la izquierda de la Figura 9, son los agentes habilitadores, estas son las cosas que la empresa debe hacer para ejecutar su estrategia. Los cuatro criterios ubicados a la derecha muestran los resultados que la empresa debe lograr y que están alineados con sus objetivos estratégicos. El detalle de los criterios del Modelo se indica en la Tabla 4.

Tabla 4. Criterios y subcriterios del Modelo EFQM.

| | |
|----|--|
| 1. | Liderazgo. Las organizaciones excelentes tienen líderes que moldean el futuro y hacen que las cosas pasen, actúan como modelos a seguir por sus valores y ética e inspiran confianza en todo momento. Son flexibles, habilitan a la organización para anticiparse y actuar oportunamente a fin de asegurar el éxito permanente de la empresa. |
| 1a | Los líderes deben desarrollar la misión, visión, los valores y los principios éticos. Deben actuar como modelo a seguir que muestre una cultura de excelencia. |
| 1b | Los líderes deben involucrarse personalmente para garantizar el desarrollo, la implantación y la mejora continua del sistema de gestión de la organización. |
| 1c | Los líderes deben interactuar con los clientes, socios y representantes de la sociedad. |
| 1d | Los líderes deben reforzar la cultura de excelencia entre las personas de la organización. |
| 1e | Los líderes deben definir e impulsar el cambio organizacional. |
| 2. | Estrategia. Las organizaciones excelentes implementan su misión y visión a través del desarrollo y despliegue de la estrategia enfocada a los grupos de interés. Las políticas, planes, objetivos y procesos se desarrollan y despliegan para realizar la estrategia. |
| 2a | Basar la estrategia en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés. |
| 2b | Basar la estrategia en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas. |
| 2c | Comunicar y desplegar la estrategia a través de un esquema de procesos clave. |
| 3. | Personas. Las organizaciones excelentes valoran a las personas y crean una cultura que permite el beneficio mutuo tanto de los objetivos organizacionales como individuales. Desarrollan las capacidades de su gente y promueven la equidad e igualdad. Se preocupan por comunicar, recompensar y reconocer a las personas de tal manera que estén motivadas, se comprometen y les permiten utilizar sus habilidades y conocimientos para el beneficio de la organización. |
| 3a | Planificación, gestión y mejora del personal |
| 3b | Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y capacidad de las personas que forman parte de la organización. |
| 3c | La implicación y el asumir responsabilidades por parte del personal. |
| 3d | Existencia de diálogo entre las personas y la organización. |
| 3e | Recompensa, reconocimiento y atención al personal. |
| 4. | Alianzas y recursos. Las organizaciones excelentes planean y gestionan alianzas externas, proveedores, así como sus recursos internos, para dar soporte a las políticas y estrategia, así como una efectiva operación de sus procesos. |
| 4a | Gestionar alianzas externas. |
| 4b | Gestionar los recursos económicos y financieros. |
| 4c | Gestionar los edificios, equipos y materiales. |
| 4d | Gestionar la tecnología. |
| 4e | Gestionar la información y el conocimiento. |
| 5. | Procesos, productos y servicios. Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran los procesos para generar mayor valor a sus clientes y grupos de interés. |
| 5a | Diseñar y gestionar sistemáticamente los procesos. |
| 5b | Introducir las mejoras que se requieran en los procesos a través de la innovación para satisfacer las necesidades de los grupos de interés, generando cada vez mayor valor. |
| 5c | Diseñar y desarrollar los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes. |
| 5d | Producir, distribuir y prestar un servicio de atención de los productos y servicios. |
| 5e | Gestionar y mejorar las relaciones con los clientes. |
| 6. | Resultados en los clientes. Las organizaciones excelentes logran y mantienen resultados sobresalientes |

| | |
|--|---|
| que cumplen o exceden las necesidades de sus clientes. Para ello se debe medir la satisfacción de los clientes y de los otros grupos de interés. | |
| 6a | Medidas de percepción. |
| 6b | Indicadores de rendimiento. |
| 7. Resultados en las personas. Los organismos excelentes alcanzan y mantienen resultados sobresalientes que cumplen o exceden las necesidades y expectativas de su personal. | |
| 7a | Medidas de percepción. |
| 7b | Indicadores de rendimiento. |
| 8. Resultados en la sociedad. Los organismos excelentes alcanzan y mantienen resultados sobresalientes que cumplen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que están dentro de la sociedad. Miden cuál es la percepción que tiene la sociedad con respecto a la organización y cuál es el impacto que está causando en ella. | |
| 8a | Medidas de percepción. |
| 8b | Indicadores de rendimiento. |
| 9. Resultados del negocio. Las organizaciones excelentes logran y mantienen resultados sobresalientes que cumplen y exceden las necesidades y expectativas de sus accionistas. | |
| 9a | Resultados clave del rendimiento de la organización. |
| 9b | Indicadores clave del rendimiento de la organización. |

Fuente: Camisón, César, et al. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, p. 717 – 724.

El Modelo EFQM cambia la visión que se tiene respecto a que lo más importante en el negocio es obtener ganancias y dividendos para sus socios, ya que este criterio demanda que el negocio sea altamente rentable, lo cual puede tener efectos negativos en la sustentabilidad de la empresa a largo plazo.

Para asegurar un crecimiento y desarrollo sustentable y mantener a sus clientes satisfechos, se deben obtener productos y servicios que les aporten valor y ofrecer un servicio excelente para crear una reputación y lealtad con sus clientes. Esto se logra con las personas que trabajan en la empresa, ¿quién más puede lograrlo, si no es a través de ellos?, “Una organización solo es tan buena si lo es su gente”⁴².

Para atraer y retener a personas talentosas la empresa debe mostrar no solamente al interior de la organización, sino ante la sociedad, que tiene valores,

⁴² European Foundation for Quality Management. EFQM. s.f. 07 de 10 de 2014 <<http://www.efqm.org>>.

ética, que contribuye con el desarrollo de sus empleados, grupos de interés y con la sociedad. La organización debe demostrar que adopta altos estándares de comportamiento ético en todas sus acciones, debe tener transparencia, comunicar y reportar sus resultados a los grupos de interés para crear credibilidad.

Por ello es necesario que la gestión de la calidad empiece con la formación del personal para que adopte esta cultura, guiada con el liderazgo de la alta dirección que esté comprometida con la calidad y la satisfacción del cliente y de los grupos de interés; además que genere retroalimentación sobre los resultados obtenidos fortaleciendo el aprendizaje, la innovación y la mejora continua. El Modelo es una guía a seguir para que una organización de cualquier tipo pueda implementar la gestión de la calidad y obtener los beneficios que ello conlleva, ya que cómo se ha detallado anteriormente, no son solamente beneficios para la empresa, sino para los grupos de interés y para la sociedad.

2.2.4 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBQ) creó el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en 1999, que es la base para evaluar el Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

La FUNDIBQ es una organización que involucra a más de una nación, apoyada y constituida por varias empresas. Pueden participar para obtener el premio, organizaciones públicas y privadas. El Modelo que es similar al Modelo EFQM, contempla 9 criterios que se dividen en dos tipos: Procesos Facilitadores y Resultados. En la Figura 10 se presenta el Modelo.

Figura 10. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

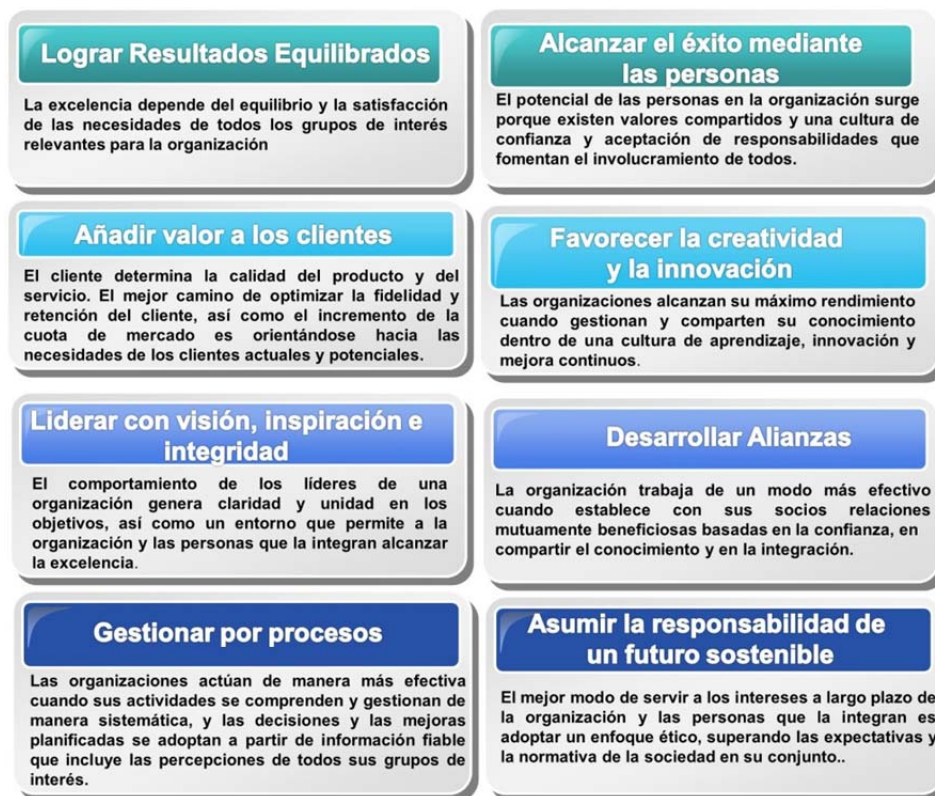


Elaboración propia. Fuente: FUNDIBQ. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

V.2013

Los conceptos fundamentales del Modelo Iberoamericano de Excelencia se describen en la Figura 11.

Figura 11. Conceptos fundamentales del Modelo Iberoamericano de Excelencia



Elaboración propia. Fuente: FUNDIBQ. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V.2013

Similar al Modelo EFQM, el Modelo Iberoamericano de Excelencia cuenta con nueve criterios, los cuales se dividen en 5 procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados, mismos que se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5. Criterios de evaluación del Modelo Iberoamericano de Excelencia

| | |
|----|---|
| 1. | <i>Liderazgo y estilo de gestión.</i> Analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores que se requieren para el éxito, a través de comportamientos adecuados y acciones de los líderes. Analiza cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización y de los procesos. |
| 1a | Los líderes demuestran y comunican su compromiso con la cultura de excelencia. |
| 1b | Los líderes establecen, revisan y mejoran los sistemas de gestión y los resultados de la organización. |
| 1c | Los líderes fomentan la cultura de la calidad y excelencia entre las personas de la organización. |
| 1d | Los líderes conocen las necesidades y expectativas de los grupos de interés y establecen relaciones de asociación para generar ideas e innovación. |
| 2. | <i>Estrategia.</i> Analiza cómo la organización desarrolla su misión y su visión y las pone en práctica a través de una estrategia orientada a los distintos grupos de interés. Analiza cómo se despliega y comunica la estrategia a todos los niveles de la organización |
| 2a | La estrategia se basa en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de |

| | |
|--|---|
| | interés involucrados. Definir prioridades y asignar recursos para la investigación, innovación y mejora. |
| 2b | La estrategia se basa en información obtenida de la medición de los resultados y por actividades relacionadas con la innovación y la creatividad. Utilizar resultados comparándolos con evaluaciones, competidores y organizaciones de clase mundial. |
| 2c | La estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora, tomando en consideración la información, los indicadores y las condiciones clave de la organización. Lograr el compromiso de los grupos de interés, identificar y analizar el entorno económico, tecnológico, político, social y financiero. Establecer un plan de negocio basado en la estrategia. |
| 2d | Cómo se comunica y despliega eficazmente la estrategia a toda la organización. Evaluar el conocimiento que los empleados tienen de la estrategia y como esto aporta al logro del objetivo. |
| 3. <i>Desarrollo de las personas.</i> Analiza cómo la organización gestiona, desarrolla, conduce y hace que surja el potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente desempeño, así como para motivarlas e incrementar su compromiso con la organización | |
| 3a | La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización. Involucrar a los empleados en el desarrollo de las estrategias en los planes de persona, asegurar la equidad en las condiciones de empleo, utilizar métodos y estrategias innovadoras para organizar el trabajo para mejorar sus condiciones. |
| 3b | Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal. Identificar y combinar las competencias del personal con las necesidades de la empresa, diseñar y promover oportunidades de formación individual o por toda la organización, estimular los comportamientos innovadores y creativos. |
| 3c | Comunicación, participación y delegación en las personas. Compartir información y dialogar con el personal, dar atribuciones a las personas para actuar con autonomía y evaluar su efectividad. |
| 3d | Atención y reconocimiento a las personas. Alinear las remuneraciones y otras condiciones del empleo con la estrategia, aplicar una política de reconocimiento de logros, promover la concientización sobre salud, seguridad, protección del medio ambiente y sustentabilidad. |
| 4. <i>Recursos y asociados.</i> Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, alianzas y proveedores, con el fin de apoyar el despliegue y gestión de su estrategia. | |
| 4a | Gestión de los recursos financieros. Usar la gestión financiera para apoyar la ejecución de la política y la estrategia. Establecer un control financiero para lograr que se cumplan los objetivos, se manejen adecuadamente los riesgos y que se administren adecuadamente los activos. |
| 4b | Gestión de los recursos de información y conocimiento. Permitir el acceso a la información relevante a los usuarios y las partes interesadas. Asegurar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información. Desarrollar y proteger la propiedad intelectual para maximizar su valor para el cliente. |
| 4c | Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales. Optimizar los activos conforme a la política y estrategia, gestionar el mantenimiento y utilización de los activos para mejorar su rendimiento y vida útil. Explotar las tecnologías existentes y reducir cualquier impacto nocivo de los productos y servicios. |
| 4d | Gestión de las alianzas y los proveedores. Identificar a los asociados clave y la oportunidad de establecer asociaciones estratégicas. Estructurar las relaciones de asociación para crear valor, crear nuevos productos con asociados, reconocer a los asociados la creación de valor para el cliente. |
| 5. <i>Procesos y clientes.</i> Analiza cómo la organización gestiona sus procesos, diseña, desarrolla, produce y suministra productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros. | |
| 5a | Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos. Involucrar a los grupos de interés en la mejora e innovación de productos y servicios. Establecer un sistema para el diseño, gestión, medición y mejora de los procesos orientados a aumentar el valor percibido por los clientes y grupos de interés. |
| 5b | Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes. Utilizar herramientas de mercadeo y encuestas entre clientes y otras formas para obtener información a fin de determinar las necesidades y expectativas de los clientes. Usar las nuevas tecnologías, la innovación y la creatividad para desarrollar productos y servicios competitivos. |

| | |
|----|---|
| 5c | Se producen, suministran y mantienen productos y servicios. Aumentar la propuesta de valor y mejorar el ciclo de vida útil de los productos. |
| 5d | Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes. Mantener contactos proactivos con los clientes, realizar el seguimiento de las ventas, servicios y otros contactos para determinar los niveles de satisfacción del cliente con los productos o servicios y con el proceso de venta. Colaborar con los clientes para formar asociaciones. |
| 6. | <i>Resultados de clientes.</i> Definir un conjunto de indicadores con sus objetivos para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de los clientes; demostrar que los resultados de la organización son sostenidos; compararse con organizaciones similares respecto a los parámetros clave del cliente y segmentar los resultados de acuerdo a clientes específicos. |
| 6a | Medidas de percepción. Imagen global; productos y servicios; ventas y servicios posventa y fidelidad. |
| 6b | Medidas del Desempeño. Imagen global; productos y servicios; ventas y servicios posventa y fidelidad. |
| 7. | <i>Resultados del desarrollo de las personas:</i> Definir un conjunto de indicadores con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de las personas; demostrar que los resultados de la organización son sostenidos; compararse con organizaciones similares respecto a los parámetros clave de las personas. |
| 7a | Medidas de la Percepción. Motivación (ejemplos: desarrollo de carrera, comunicación, igualdad de oportunidades, etc.) y satisfacción (administración de la compañía, condiciones de empleo, seguridad en el trabajo, remuneración y beneficios, etc.). |
| 7b | Medidas del Desempeño. Motivación e involucramiento; satisfacción; servicios prestados al personal; exactitud de la administración de personal; eficacia de la comunicación; rapidez de la respuesta a las consultas y evaluación de la formación. |
| 8. | <i>Resultados de sociedad:</i> Definir indicadores con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de la sociedad; demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y compararse con organizaciones similares respecto a los parámetros clave de la sociedad, entendiendo las diferencias. |
| 8a | Medidas de la Percepción. Desempeño como una organización responsable; involucramiento y compromiso en las comunidades donde opera; actividades para reducir o prevenir molestias o peligros derivados de sus operaciones y/o dentro del ciclo de vida de sus productos; informe sobre actividades para la preservación y mantenimiento de recursos naturales y de prevención del medio ambiente. |
| 8b | Medidas del Desempeño. Cumplimiento de la normativa y legislación aplicables; impacto de los cambios en los niveles de empleo; relaciones con las autoridades; gestión responsable de proveedores y asociados; certificaciones de sistema de gestión (ejemplo: gestión ambiental, gestión de calidad); integración de los intereses de la sociedad en las operaciones de la organización, teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de otros grupos de interés |
| 9. | <i>Resultados globales:</i> Definir un conjunto de indicadores con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de la organización; demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva; compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de la organización y segmentar los resultados de acuerdo a negocios específicos. |
| 9a | Resultados clave. Elementos de la cuenta de Pérdidas y Ganancias, del balance, Flujo de caja y volumen de actividad. |
| 9b | Indicadores del Desempeño. Desempeño financiero: Rendimiento del neto patrimonial, rendimiento de fondos propios, valoración de solvencia, rendimientos totales para accionistas y valor agregado Desempeño no financiero: Desempeño global, procesos, información y conocimiento, recursos externos, incluidas asociaciones e inmuebles, equipos, tecnología y materiales. |

Fuente: FUNDIBQ. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V.2013

Como se menciona anteriormente, el Modelo de Excelencia Iberoamericano se basa en el Modelo de Excelencia EFQM por lo que los conceptos fundamentales y los criterios de evaluación son similares. Las organizaciones que adopten este Modelo deberán dejar reflejados dichos conceptos fundamentales en su misión, visión y valores e iniciar un proceso de formación sobre la gestión de la calidad total en toda la organización, de tal manera que tenga el mismo significado para todos y se logre inculcar en la cultura de la organización para que forme parte del comportamiento, criterios y guías para la toma de decisiones a cualquier nivel, inclusive como parte del trabajo diario de cada una de las personas que colaboran en la empresa, así como en otros grupos de interés.

Este compromiso debe estar liderado por la alta dirección, quien será un modelo a seguir, que logre inspirar, motivar, mostrando un comportamiento ético y coherente con respecto a los valores, misión y visión de la empresa y con respecto a la sociedad.

La orientación de la empresa se enfocará hacia el cliente, pero además deberá lograr la satisfacción de todos los grupos de interés, buscando siempre la aportación de valor a cada uno de estos grupos y beneficios mutuos, sustentada en la mejora continua de sus procesos, en el aprendizaje, la innovación, la creatividad y en la administración y accesibilidad del conocimiento, así como en la medición de los resultados de tal manera que se determine cómo la estrategia y cada uno de los procesos facilitadores está impactando en los resultados obtenidos, tanto con los clientes, las personas, la sociedad y en general con el negocio, para determinar la mejora en dichos procesos y realizar los ajustes en la estrategia y la planeación, para lograr los objetivos estratégicos y la sostenibilidad de la empresa a través del tiempo.

2.2.5 Modelo Premio Nacional para la Calidad por el Instituto para el Fomento a la Calidad Total

El Premio Nacional de Calidad surge de la iniciativa de varios empresarios que en 1988 presentaron la propuesta a la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, para que a su vez fuera presentada al Presidente de la República.

Esta propuesta considero para su diseño, el Premio *Deming* de Japón, el *Malcolm Baldrige National Quality Award* de Estados Unidos, así como la realidad del país.

El Presidente aceptó la propuesta y decretó en 1989 su creación a través de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, Título Sexto de los de los incentivos, sanciones y recursos, Capítulo I Del Premio Nacional de Calidad, Art. 110, que señala “se instituye el Premio Nacional de la Calidad con el objeto de reconocer y premiar anualmente el esfuerzo de los fabricantes y de los prestadores de servicios nacionales, que mejoren constantemente la calidad de procesos industriales, productos y servicios, procurando la calidad total”.

Este Premio a la Calidad fue el tercero a nivel internacional y el primero en considerar el criterio de Responsabilidad Social para “promover el compromiso de los empresarios con el desarrollo sustentable, bienestar de su comunidad y la atención a prioridades de la sociedad”.⁴³

Los objetivos del Premio Nacional de Calidad se presentan en la Tabla 6.

⁴³ Premio Nacional de Calidad. Instituto para el Fomento a la Calidad Total s.f. 01 de 10 de 2014 <<http://www.pnc.org.mx>>.

Tabla 6. Objetivos del Premio Nacional de Calidad

| |
|---|
| 1. Evaluar el desempeño de las organizaciones, a través de un proceso objetivo, confiable y transparente realizado por expertos en competitividad organizacional; |
| 2. Generar aprendizajes en la organización que impulsan el conocimiento, aceleran el cambio y garantizan la mejora e innovación de la gestión; |
| 3. Obtener un diagnóstico integral de las capacidades del negocio, para competir en un entorno que cada vez plantea mayores retos; y |
| 4. Conocer el nivel de madurez de las organizaciones y proveer objetivos claros para disminuir las brechas entre el estado actual y el desempeño deseado |

Fuente: Instituto para el Fomento a la Calidad Total. Guía de Participación 2014.

La evaluación de las propuestas de los aspirantes al premio se basa en el Modelo Nacional de Competitividad en sus dos versiones: para Medianas y Grandes Empresas y para Micro y Pequeñas Empresas. Los principios en que se sustenta el Modelo son los siguientes:

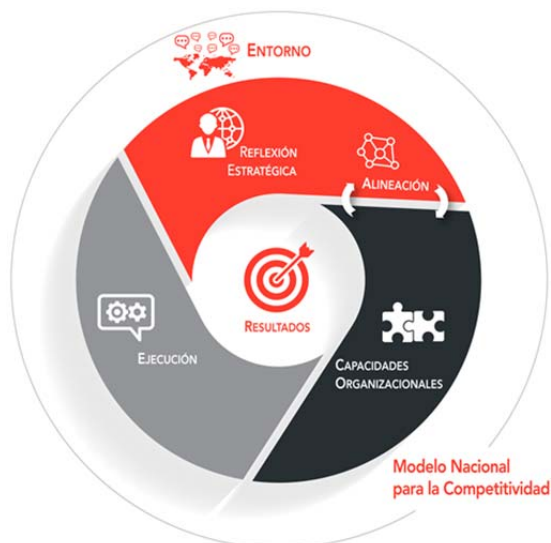
1. *Liderazgo Estratégico.* Liderazgo con integridad y capacidad para entender los retos del entorno, identificar oportunidades, definir estrategias y crear propuestas de valor para lograr ventajas competitivas.
2. *Logro de Resultados.* Empresas que logren un alto desempeño sustentable y resultados balanceados.
3. *Enfoque al Cliente.* Conocen y prevén las necesidades de sus clientes y generan valor.
4. *Calidad de la Operación.* Administración basada en procesos de calidad que faciliten la toma de decisiones impulsando la mejora continua y la innovación.
5. *Responsabilidad por la Gente.* Valorar y desarrollar el capital humano de la empresa, basado en el aprendizaje permanente, el respeto y el facultamiento.
6. *Impulso a la innovación.* Favorecer la cultura de innovación, desde el modelo de negocio y administración.

7. *Construcción de Alianzas*. Desarrollar y mantener alianzas estratégicas con clientes, proveedores, sociedad, instituciones educativas y gobierno, que coadyuvan a generar valor.
8. *Corresponsabilidad Social*. Comportamiento ético y de legalidad con compromiso y proactividad para su sustentabilidad financiera, social y ecológica⁴⁴.

Modelo Nacional de Competitividad para Medianas y Grandes Empresas

Esta versión del Modelo (Figura 12) promueve la reflexión estratégica basada en preguntas que se plantean en cada criterio que conforma el Modelo, a fin de conocer el impacto en el desarrollo y aprovechamiento de las capacidades organizacionales, en las ventajas competitivas difíciles de imitar, en la ejecución de las estrategias y en el aprovechamiento de oportunidades para obtener resultados que tiendan hacia el crecimiento y sustentabilidad.

Figura 12. Modelo Nacional de Competitividad para Medianas y Grandes Empresas



Fuente: Premio Nacional de Calidad.

⁴⁴ *Ibíd.*

La **Reflexión Estratégica** considera como aspecto base la Planeación Estratégica a través de una serie de preguntas que darán respuesta al planteamiento de cómo la empresa fija su rumbo, determina sus objetivos, estrategias, planes de acción y realiza ajustes. Los aspectos que se consideran en este elemento del Modelo son:

1. *Rumbo de la organización.* Misión, visión y valores.
2. *Entendimiento del entorno de la organización.* Factores que determinan el éxito o fracaso en la industria, tendencias económicas, aspectos que valora el cliente, amenazas y oportunidades, riesgos, entre otros.
3. *Análisis de las capacidades de la organización.* Principales recursos y capacidades de la empresa, diferenciación con la competencia, desempeño actual, fortalezas y debilidades.
4. *Estrategias y objetivos estratégicos.* Retos prioritarios, estrategias, objetivos estratégicos, competencia, administración de riesgos e impacto en las estrategias los requerimientos de accionistas, clientes, personal, medio ambiente y sociedad.
5. *Alineación, implementación y evaluación de los objetivos estratégicos.* Cómo se traducen los objetivos estratégicos en planes de acción, alineación de los recursos y capacidades para llevar a cabo el plan, comunicación y despliegue, evaluación de la ejecución, mecanismos para adaptarse al cambio, capitalización de aprendizajes.

La **Ejecución** tiene una serie de reflexiones para determinar cómo se despliega la estrategia, objetivos estratégicos y los planes de acción, a través de sus seis componentes:

1. *Liderazgo*. Impulsa a la organización para determinar su rumbo, desarrollar sus capacidades y cultura. A través del liderazgo se responde a los requerimientos legales, sociales y ambientales.
 - Liderazgo del grupo directivo. Participación del grupo directivo en las actividades clave de la empresa; en la comunicación de la filosofía organizacional, estrategias, objetivos y planes; en el aseguramiento de la eficiencia de los procesos y sistemas; en la evaluación de los resultados; en la administración de riesgos y en responder oportunamente a los cambios.
 - Desarrollo de competencias. Evaluación del liderazgo del grupo directivo, actualización de conocimientos del grupo directivo tanto profesionales como del entorno y los mecanismos para la promoción del aprendizaje e innovación en la organización.
 - Cultura organizacional. Desarrollo de la cultura de la organización de acuerdo a sus valores, impulso de la cultura del aprendizaje, innovación, participación y empoderamiento y desarrollo de futuros líderes.
 - Gobierno corporativo. Mecanismos de rendición de cuentas, transparencia, auditorías, sueldos del grupo directivo acordes con el mercado y su desempeño, toma de decisiones ética y responsable.

2. *Clientes*. Mercado bien definido, conocimiento de sus requerimientos y qué valor les generan, relaciones de lealtad y evaluación de la satisfacción de manera sistemática.
 - Conocimiento de mercados y clientes. Segmento de mercado, mecanismos para conocer y responder a las necesidades actuales y futuras de los clientes y su incorporación en el plan estratégico.

- Propuesta de valor. Identificación de la propuesta de valor, beneficios que ofrece, innovación para su fortalecimiento, y administración de marcas para mayor penetración de mercado.
 - Venta de productos y servicios. Mecanismos para asegurar que la propuesta de valor está dirigida a los segmentos de más rentabilidad, herramientas y tecnología del proceso de ventas, la fuerza de ventas con los elementos necesarios y alianzas para tener un flujo de ventas estable.
 - Experiencia del cliente. Puntos de interacción con el cliente, redes sociales, soporte al cliente y atención de quejas y sugerencias.
 - Lealtad del cliente. Herramientas para evaluar la satisfacción del cliente, integración de la información del cliente en los puntos de contacto al diagnóstico de satisfacción.
 - Administración del portafolio de productos y servicios. Su administración, estrategia de precios y capitalización de aprendizajes sobre la gestión del portafolio.
3. *Personal*. Eficiencia operativa, productividad, mejora continua e innovación basada en el sistema de trabajo.
- Planeación estratégica de personal. Alineación de la estrategia de personal con las de la organización, su evaluación y ajustes.
 - Sistema de trabajo. Mecanismos para lograr la participación, mejora continua, innovación, motivación y evaluación del sistema de trabajo.
 - Desarrollo de personal. Mecanismos para identificar las necesidades de nuevas competencias, para integrarlas al plan de desarrollo de competencias; herramientas de evaluación del nivel de competencias; criterios, seguimiento y resultados del plan de carrera del personal.

- Entorno de trabajo. Mecanismos para lograr un entorno positivo y flexible, programas preventivos de seguridad e higiene y cómo se mide la satisfacción del personal.
 - Reconocimiento y recompensa. Forma en que se reconocen los logros e iniciativas innovadoras del personal y como se mejora y se logra que sean justos.
4. *Procesos.* A través de los procesos clave se logra la ejecución de los objetivos estratégicos y la generación de valor duradera para el cliente.
- Alineación de procesos a la estrategia de la organización. Forma de asegurar su alineación con los objetivos estratégicos y planes
 - Capacidades. Determinación de las capacidades de la organización; su alineación a los objetivos y planes; relación de los procesos clave y las capacidades y criterios de subcontratación.
 - Diseño e innovación de procesos. El diseño e innovación de los procesos se alinea con la estrategia, los requerimientos del cliente y la generación de valor, impulso a la participación en la innovación de los procesos y su incorporación en éstos.
 - Administración y mejora de procesos. Procesos clave, forma de implementación, administración y evaluación para garantizar el cumplimiento de los requisitos de operación, de los clientes y de la generación de valor.
 - Continuidad de la operación. Administración de riesgos por causas naturales, aseguramiento de la continuidad en las operaciones en caso de desastres o emergencias, planes preventivos, de administración de crisis y recuperación.
 - Cadena de suministro. Selección y administración de relaciones de socios estratégicos y proveedores acorde con los objetivos estratégicos.

- Comparación referencial. Comparaciones referenciales para mejorar el desempeño de la organización.

5. *Información y Conocimiento.* Forma en que la empresa recopila, selecciona, administra y utiliza la información para la toma de decisiones, la mejora y la innovación.

- Alineación a la estrategia. Definición de las necesidades del sistema de información y conocimiento para la ejecución de los objetivos.
- Administración de la información. Adquisición y administración de la información para desarrollar el plan estratégico de la empresa y la mejora continua e innovación en los procesos y del propio sistema.
- Administración del conocimiento. Activos de conocimiento de la empresa, mecanismos para integrar y analizar el conocimiento para crear valor en proyectos de mejora e innovación, evaluación y administración de los sistemas de administración de la información y el conocimiento.

6. *Desarrollo Sustentable.* Es el compromiso de la empresa con los grupos de interés para que su crecimiento sea sin impactos negativos ambientales o sociales.

- Estrategia de sustentabilidad.Cuál es, cómo se desarrolla y se integra a la estrategia de la empresa a las necesidades de los grupos de interés.
- Cuidado ambiental. Identificación de riesgos ambientales, mecanismos para disminuir emisiones a la atmósfera, consumo de agua, energía, generación de desperdicios y sus indicadores, así como iniciativas para la recuperación de los ecosistemas.
- Involucramiento con la sociedad. Beneficios que obtiene la sociedad, generación de confianza con las comunidades en donde opera,

promoción de responsabilidad con sus socios estratégicos y compromisos con la comunidad.

- Rendición de cuentas a la sociedad. Medios para informar a la sociedad sobre las iniciativas y resultados sobre la responsabilidad social y administración de la reputación e imagen de la empresa.
- Evaluación de la sustentabilidad. Indicadores de desempeño e impacto de las iniciativas de sustentabilidad y los resultados de los tres últimos años.

7. *Resultados*. Los resultados se miden a través de indicadores (Figura 13) para evaluar la capacidad de la organización de logros y mejoras, comparaciones contra organizaciones que se distinguen por su alto desempeño y sus competidores⁴⁵.

Figura 13. Indicadores clave para medir los resultados de la empresa.



Fuente: Premio Nacional de Calidad

⁴⁵ Oficina del Premio Nacional de Competitividad. «Premio Nacional de Calidad.» 2014. 30 de 09 de 2014 <<http://www.pnc.org.mx/modelo-nacional-competitividad-medianas-grande-empresas/>>.

Modelo Nacional de Competitividad para Micro y Pequeñas Empresas

El Modelo se creó en 2009 con el propósito de servir como un instrumento para el diseño de modelos de negocios innovadores que surgen de profundizar en una propuesta de valor difícil de imitar. En 2010 surge el *Business Model Generation*, más conocido como CANVAS, utilizado para crear el modelo de negocios el cual “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.⁴⁶

Dado que sus estructuras eran similares, se complementaron los Modelos, combinando las reflexiones del Modelo Nacional con las definiciones e instrumentación del Modelo CANVAS (Figura 14).

Figura 14. Modelo Nacional de Competitividad para Micro y Pequeñas Empresas



Fuente: Premio Nacional de Calidad.

⁴⁶ Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur. Generación de Modelos de Negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona: Centro Libros PAPF, 2010, 9.

Similar a la versión del Modelo para la mediana y grande empresa, la estructura de esta versión plantea en forma de pregunta los criterios que deben cumplirse, de tal forma que se reflexione sobre estos y se logre encontrar la forma más efectiva para su cumplimiento y mejora continua. A continuación se detallan dichos criterios, señalando de manera breve lo que se pretende en cada uno.

1. *Conocimiento del Entorno y Desarrollo de la Estrategia.* El conocimiento del entorno, las tendencias y comportamiento del mercado son parte de los elementos que permitirán establecer el rumbo de la empresa y definir las estrategias para mejorar la posición competitiva y el desarrollo de la empresa.
 - Conocimiento del entorno. Análisis de las tendencias del sector en el que compite la empresa, factores externos, competencia, nivel de desempeño de los productos y servicios respecto a los competidores, así como oportunidades.
 - Conocimiento del Mercado y Clientes. Respecto al mercado, la forma en que está integrado el mercado objetivo; características, necesidades y cuál es la oferta de valor. En relación con los clientes, identificación de los grupos de clientes; forma en que se clasifican considerando necesidades, relación con ellos y rentabilidad; forma en que detecta sus necesidades y cómo utiliza la información generada desde el cliente para atender a sus necesidades, innovación y mejora.
 - Desarrollo de la Estrategia. Que la empresa conozca cuáles son sus recursos y capacidades, el entorno en el que se desempeña y los requerimientos del mercado y clientes. Su filosofía organizacional, el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), retos y forma en que los objetivos estratégicos responden a

los grupos de interés, así como los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que se requieren para su logro.

2. *Propuesta de Valor.* Se considera como la promesa de la experiencia y beneficios que tendrá el cliente al adquirir los productos y servicios de la empresa. La empresa deberá conocer a detalle su propuesta de valor, las diferencias existen con la competencia, las capacidades que se requieren para obtener la propuesta de valor, como se capitaliza el valor de la marca y que ventajas, rentabilidad y crecimiento ha generado para la empresa.

3. *Diseño de Productos/servicios y Relación con los Clientes.* Lograr una relación con el cliente basada en el intercambio y la comunicación para obtener su lealtad y conseguir nuevos clientes, recibir información para conocer a profundidad sus expectativas que servirán como base para la innovación y mejora en los productos y servicios.
 - Diseño de productos y servicios. Forma en que se integran las ideas de los clientes y del personal en el desarrollo de los productos y servicios; criterios para evaluar la viabilidad de un nuevo producto; métodos para determinar las especificaciones finales, que hace diferentes a los productos y servicios respecto a los de la competencia.
 - Promoción y ventas. Forma en que se asegura que se utilizan instrumentos eficientes e innovadores para la promoción, identificación de las estrategias que han dado mejores resultados; proceso de venta y canales de distribución, cómo se ha logrado motivar y fortalecer al equipo de ventas y los estándares de servicios utilizados.
 - Canales de Comunicación. Canales de comunicación usados con el cliente, forma en que se aprovechan los medios y tendencias en la

comunicación con los clientes actuales y potenciales; forma en que se asegura que el personal que tiene contacto con el cliente está bien preparado y tiene las competencias necesarias para su atención.

- Medición de la satisfacción del cliente. De qué manera se obtiene retroalimentación del cliente y como se utiliza esta información.

4. *Fuentes de ingresos.* Búsqueda permanente de nuevas fuentes de ingresos para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Forma en que se determina el precio, identificación de los productos o servicios de más demandados, productos y servicios más rentables y de mayor contribución a los resultados de la empresa.

5. *Recursos y capacidades.* Los activos tangibles e intangibles más importantes para ejecutar la estrategia y el modelo de negocios.

- Recursos. Forma en que se garantiza el alto desempeño financiero de la empresa; identificación de la infraestructura, tecnología y competencias del personal necesaria para crear la propuesta de valor.
- Capacidades. Mecanismos para garantizar el uso eficiente de los recursos, que los productos y servicios sean innovadores, estructura, organización y sistemas para una administración efectiva; evaluación del desempeño; calidad en la propuesta de valor de la empresa e integración, y manera en que participa el Consejo de Administración de la empresa.

6. *Alianzas.* Representan las relaciones que tiene la empresa con clientes, proveedores, socios estratégicos que enriquecen la propuesta de valor de ambos.

- Alianzas estratégicas. Identificación de las alianzas que ha creado la empresa; los conocimientos que le han aportado; cómo se ha aprovechado para crear ventajas competitivas; identificación de proveedores clave y forma en que les comunica sus necesidades.
 - Socios estratégicos. Cómo hacer más atractiva la oferta para los socios potenciales deseen asociarse con la empresa y como se involucran los socios estratégicos en la planeación.
 - Cadena de valor. Integración de la cadena de valor desde proveedores hasta clientes; recursos y capacidades necesarios para la cadena de valor y forma en que se asegura su disponibilidad.
7. *Estructura de costos*. Es el costo económico para ejecutar la propuesta de valor, lograr la lealtad de los clientes y fortalecer las capacidades de la empresa. Conocimiento de los costos variables, fijos, costo de venta total, margen de utilidad; cuál es el mecanismo para determinar el precio de venta; cómo se realiza de manera sistemática la reducción de costos y cómo impulsa su modelo de negocios para aprovechar oportunidades.
8. *Resultados*. Indicadores clave del negocio (Figura 15) para asegurar que se ejecuta la estrategia y la propuesta de valor, evaluar el desempeño y aprovechar el aprendizaje⁴⁷.

⁴⁷ Oficina del Premio Nacional de Calidad. «Premio Nacional de Calidad.» 2014. 30 de 09 de 2014 <<http://www.pnc.org.mx/modelo-nacional-para-la-competitividad-micro-y-pequeñas-empresas/>>.

Figura 15. Indicadores del Modelo Nacional de Competitividad para Micro y Pequeñas empresas



Fuente: Premio Nacional de Calidad

2.3 Estándar ISO 9001:2008

La Organización Internacional de Estandarización (ISO) tiene como misión la elaboración de normas internacionales en temas específicos. La familia de Normas Internacionales ISO de la serie 9000 fue elaborada para apoyar a las organizaciones en la implementación y operación de sistemas de gestión de la calidad. La Norma ISO 9001 forma parte de esta familia, en ella se especifican los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad que son aplicables a toda organización que tenga por objetivo aumentar la satisfacción del cliente y que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos del cliente y los reglamentos que deba aplicar en su ámbito de funcionamiento.

La norma ISO 9001:2008 se desarrolló tomando como base los ocho principios de gestión de la calidad que se establecen en la ISO 9000:2005 y que a continuación se detallan:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo
3. Participación del personal
4. Gestión de procesos
5. Gestión sistemática
6. Mejora continua
7. Toma de decisiones
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores

La estructura de la norma ISO 9001:2008 se resume en la Tabla 7.

Tabla 7. Estructura de ISO 9001:2008

| | |
|---|--|
| 1. Objeto y campo de aplicación. Demostrar capacidad de satisfacer al cliente; cumplir con los reglamentos y/o leyes aplicables; mantener operando el Sistema de Control de Calidad que demuestre mejora continua y aplica a todo tipo de empresas. | |
| 2. Normas para consulta. ISO 9000:2005. | |
| 3. Términos y definiciones. Los indicados en la ISO 9000:2005. | |
| 4. Sistema de gestión de la calidad. | |
| 4.1. Requisitos generales. Establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia. | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y analizar procesos y determinar la interacción y la relación entre procesos elaborando mapas de proceso. • Determinar la metodología para garantizar que los procesos y su control sean eficaces y disponer de recursos necesarios. • Medir, analizar y seguir los procesos e implantar el sistema para lograr resultados y la mejora continua de procesos. |
| 4.2. Requisitos de la documentación, debe incluir: | <ul style="list-style-type: none"> • Declaración de la política y objetivos de calidad. • Manual de calidad y procedimientos documentados • Documentación de los procesos (con referencias a los procedimientos y registros correspondientes) • Registros como forma de documentar las acciones conforme a los requisitos del Sistema |
| 5. Responsabilidad de la Dirección. | |
| 5.1. Compromiso de la dirección. | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a todos los integrantes de la empresa la relevancia de satisfacer los requisitos del cliente, los legales y los reglamentos. • Establecer una política de calidad (redactarla y ponerla en |

| | |
|---|--|
| | <p>práctica involucrando a directivos y mandos).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que se fijen, sigan y controlen los objetivos de calidad. • Llevar a cabo revisiones periódicas y asegurar los recursos necesarios. |
| 5.2. Enfoque al cliente. | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que se conocen las expectativas y necesidades de los clientes a través de encuestas confiables y que esas expectativas se analicen, clasifiquen y se conviertan en requisitos del sistema. |
| 5.3. Políticas de calidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que son las adecuadas al objetivo de la empresa, que incluya el compromiso de cumplir con los requisitos y la mejora continua, es el marco de referencia para los objetivos, se comunica, es entendida y se revisa para su continua adecuación. |
| 5.4. Planificación. | <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos se establecen en las funciones y en los niveles necesarios, deben ser medibles y consistentes con la política de calidad. • Como parte de los objetivos deberán considerarse las responsabilidades y acciones del personal sobre la satisfacción del cliente y mejora continua, así como planificar para que esté informada e involucrada la dirección. • Mantener la integridad del sistema de gestión de la calidad con todos los cambios. |
| 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación. | <ul style="list-style-type: none"> • Las responsabilidades y autoridad se definen y comunican dentro de la empresa. • Debe existir un integrante de la dirección que sea responsable del sistema de gestión de la calidad, y se asegure que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la empresa. • Establecer los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que ésta se realiza considerando el sistema de gestión de la calidad. |
| 5.6. Revisión por la dirección. | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión por la dirección. La dirección deberá revisar periódicamente para asegurarse de que se cumplen los acuerdos, objetivos y orientación al cliente. |
| 6. Gestión de recursos. | |
| 6.1. Provisión de recursos. | Proporcionar los recursos necesarios para mantener el sistema y asegurar la satisfacción del cliente. |
| 6.2. Recursos humanos. | <ul style="list-style-type: none"> • El personal debe tener las competencias para asegurar que cumplen con su responsabilidad. • Los puestos se analizaran con base en competencias, para establecer el perfil de puesto y valorar al personal para determinar su perfil real. • Deberá determinarse la necesidad de formación anual. • Asegurar que el personal conoce la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad. |
| 6.3. Infraestructura. | La empresa debe contar edificio, espacios, servicios asociados, sistema informático, transportes y comunicaciones. |
| 6.4. Ambiente de trabajo. | Se deberá determinar y gestionar el ambiente de trabajo para que se cumplan los objetivos. |
| 7. Realización del producto o servicio. | |

| | |
|--|---|
| 7.1. Planificación de la realización del producto o servicio, tomando en cuenta los siguientes aspectos | <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos de calidad y requisitos del producto/servicio. • Documentar los procesos de fabricación y prestación del servicio. • Determinar las actividades de verificación, validación, seguimiento, inspección, ensayos y pruebas. |
| 7.2. Procesos relacionados con el cliente. | <ul style="list-style-type: none"> • Planificación del diseño y desarrollo. • Elementos de entrada para el diseño y desarrollo (requisitos funcionales, legales, etc. para el diseño y desarrollo). |
| 7.3. Resultados del diseño y desarrollo | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión del diseño y desarrollo, (evaluar los resultados e identificar problemas y proponer las acciones que se requieran). • Verificación del diseño y desarrollo, de acuerdo a lo planeado. • Validación del diseño y desarrollo. Realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con el plan para asegurar que el producto es capaz de satisfacer los requisitos de su uso previsto. • Control de los cambios del diseño y desarrollo, deben identificarse y registrarse. |
| 7.4. Compras. | <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de compras. Asegurarse que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados y determinar el tipo de control que se aplicará sobre el proveedor de acuerdo al impacto del producto adquirido. • Detallar los requisitos para aprobar el producto a comprar. • Implementar la inspección de los productos para asegurarse de que el producto cumple con los requisitos de compra. |
| 7.5. Producción y prestación del servicio. Esta debe ser bajo condiciones controladas y responder a un plan. | <ul style="list-style-type: none"> • Deberá estar disponible: información, instrucciones de trabajo, instrucciones sobre el uso del equipo, disponibilidad de dispositivos de medición, información sobre métodos de medición, actividades de entrega y posventa. • La validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio e identificación y trazabilidad. • Cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la empresa. • Preservación del producto durante el proceso interno y la entrega para mantener la conformidad de los requisitos. |
| 8. Medición, análisis y mejora | |
| 8.1. Generalidades. | <ul style="list-style-type: none"> • La empresa debe contar con los procedimientos de seguimiento, medición, análisis y mejora para: demostrar la conformidad con los requisitos, cumplir con los procedimientos del sistema de gestión de calidad y la mejora continua. |
| 8.2. Seguimiento y medición. | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el seguimiento de la información respecto a la satisfacción y percepción del cliente. • Se deberán llevar auditorías internas, para determinar si el sistema de gestión de calidad está conforme a lo planeado y con los requisitos de la ISO 9001:2008. • Determinar si el sistema de gestión de la calidad se ha implementado y se mantiene de manera eficaz. • Seguimiento y medición de los procesos, a fin de asegurar la capacidad de éstos para alcanzar los resultados planeados. • Seguimiento y medición del producto, midiendo sus características para verificar su cumplimiento con los requisitos. |
| 8.3. Control del producto no conforme. Estos se deben identificar, | <ul style="list-style-type: none"> • Eliminando la no conformidad. • Autorizando el uso controlado. |

| | |
|--|--|
| <p>controlar y prevenir su uso o entrega, es necesario establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades para tratar el producto no conforme. Estos deben tratarse:</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Impidiendo su uso. |
| <p>8.4. Análisis de datos. La empresa debe demostrar la idoneidad y eficacia del sistema de gestión de calidad y para evaluar en donde puede hacerse la mejora continua.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente y conformidad con los requisitos del producto. • Acciones preventivas • Los proveedores. |
| <p>8.5. Mejora. La empresa debe tomar las medidas necesarias para eliminar las causas de las no conformidades, a fin de que no vuelvan a ocurrir.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes) • Determinar las causas de las no conformidades. • Evaluar la necesidad de adoptar acciones para que las no conformidades no vuelva a ocurrir. • Determinar e implementar las acciones necesarias. • Registrar los resultados de las acciones tomadas. • Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas. • Acciones preventivas, la empresa debe determinar cuáles son las acciones para eliminar las causas de las no conformidades potenciales para prevenir que sucedan |

Fuente: ISO. Norma Internacional ISO 9001:2008. Secretaria Central de ISO, 2008.

La Norma Internacional ISO 9001:2008 detalla los elementos que se deben documentar y aplicar para implementar un sistema de gestión de calidad y en su caso lograr la certificación de la organización por medio de la auditoría que se realice para tal efecto.

2.4 Zonas de riesgo identificadas para la industria hotelera en México y en otros países

Factores que influyen para elegir un destino turístico

En un estudio realizado por la Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes⁴⁸ (IH&RA), determinó que los principales elementos que impactan a la industria hotelera en la actualidad y en los próximos años son los siguientes:

- Control de capacidad hotelera
- Seguridad
- Recursos
- Tecnología
- Nueva administración

Por lo anterior la seguridad sigue siendo un factor que evalúa el turista extranjero antes de elegir un destino determinado, ya que la imagen de un hotel no se construye solamente por la marca sino que se encuentra condicionada por diversos factores como la “seguridad”.

De acuerdo a lo anterior la seguridad en un hotel se debe considerar desde el punto de vista del huésped quién da por hecho que la seguridad es una parte intrínseca del servicio que brinda el hotel y del empresario hotelero que busca un mejor posicionamiento en el mercado a través de este factor, es aquí donde la empresa de seguridad externa juega un papel primordial en la industria hotelera ya que es el experto en el tema y quien debe evaluar los riesgos a los que se enfrenta la seguridad en un hotel.

⁴⁸ Blas, Claudia. «Hoteles y huéspedes.» Alta Hotelería (2014): 14.

Riesgos en la hotelería de otros países

En España surgen nuevos riesgos en la hotelería, debido a la evolución en los consumidores así como en las nuevas tecnologías de la información y contenidos⁴⁹. Los riesgos que se consideran que afectan en ese país son:

1. Riesgos de daños contra activos fijos. Lo constituyen principalmente los incendios con consecuencias devastadoras a pesar de contar con sofisticados sistemas de protección. Asimismo los riesgos por catástrofes naturales como: huracanes, inundaciones, terremotos, tsunamis, esto influye en las grandes cadenas hoteleras que tienen una expansión geográfica.
2. Riesgos por la interrupción de los negocios y en la cadena de suministros. Los hoteleros han controlado la cadena de suministros, ya que debido a la diversidad geográfica se recurre a comprometer la viabilidad de la actividad. Por lo que no se debe considerar como criterio la selección de un único proveedor por el precio, sino debe tener un mayor interés en los planes de continuidad en los negocios.
3. Riesgos de la actividad. Debido a la gran diversidad de las nacionalidades de los huéspedes que visitan este país llevan implícita la costumbre de demandar legalmente por cualquier motivo como es el caso de canadienses y estadounidenses.
4. Legislación. Las diferencias legislativas de las empresas con proyección internacional, entre países donde operan las grandes cadenas hoteleras

⁴⁹ Tarraga, Juan Carlos. "Nuevas soluciones para asumir riesgos reputacionales, cibernéticos, y medioambientales." Hosteltur (2014): 68.

requieren de gran adaptabilidad, por lo que resulta relevante la estandarización de procesos y protocolos de actuación que mitiguen el riesgo.

5. Riesgos sobre las personas. Se refiere a los empleados que viajan a otros países disfrutando de los beneficios que las empresas otorgan como seguros de vida, accidentes, asistencia sanitaria, viaje, etc. los cuales brindan una mayor protección cuando se encuentran en países distintos a su lugar de origen.
6. Riesgos Medioambientales. Se trata de que las grandes cadenas hoteleras están tomando conciencia medioambiental, no solamente para cuidar su imagen sino porque buscan la protección ante un posible impacto que un desastre natural le pueda ocasionar. Por ejemplo: ahorro de energéticos, agua, disminuir la generación de residuos y reciclar. Planificar la estrategia de la empresa, al introducir como factor de mejora continua la protección del medio ambiente.
7. Riesgos reputacionales. Gracias a las tecnologías de la información, a los websites como TripAdvisor, la difusión de las experiencias de los viajeros han cobrado una dimensión mundial, por lo que las cadenas hoteleras se preocupan más por la gestión de las opiniones las cuales están se toman en cuenta para la mejora del servicio, por lo que se están fomentando políticas muy activas en la atención de clientes y de los community managers.
8. Riesgos cibernéticos. Las fugas de la información y los llamados ataques cibernéticos, los hoteles manejan una gran cantidad de información sobre los clientes que se hospedan en sus establecimientos, y por ser cadenas

hoteleras en expansión aumentan su nivel de exposición a los ciberataques, los cuales pueden realizarse desde cualquier parte del mundo.

9. Riesgos de impago y quiebra. Establecen una adecuada política de control, evaluación y previsión de los potenciales impagos por parte de los clientes del sector turístico.

10. Riesgos de conflictos políticos, económicos y sociales. Los problemas político-sociales de otros países pueden afectar al sector turístico de cualquier país, como por ejemplo la Primavera Árabe (revolución Árabe contra el Islamismo que inició en 2010), ya que afectan el grado de atracción de los destinos turísticos a nivel mundial.

Destinos más peligrosos

Por otro lado Tárrega apunta dentro de este tipo de riesgos a países como Egipto y Túnez, con una gran influencia de cadenas hoteleras españolas cuyo conflicto político están afectando de manera directa los resultados de estas empresas. Mientras que en otros países como México, Jamaica y República Dominicana⁵⁰, cuya peligrosidad se mide por la delincuencia que puede afectar a su entorno social y económico. Por lo que los expertos en riesgos buscan crear nuevas fórmulas y soluciones que permitan mitigar de una forma amplia sus efectos.

La hotelería en México

Uno de los mayores problemas identificados en la hotelería en México es la delincuencia organizada, la cual se practica de diferentes maneras como las

⁵⁰ Ibídem.

llamadas de extorsión, los secuestros virtuales, los robos de aparatos electrónicos, equipaje, documentos etc.

La frecuencia de los sucesos mencionados anteriormente se ha detectado en los hoteles específicamente en áreas como lobby, centros de consumo, centro de negocios, salones para eventos, accesos al hotel, estacionamiento y habitaciones consideradas éstas como zonas críticas y de alto riesgo ya que es donde fácilmente circulan personas ajenas al lugar.

Para prevenir el riesgo en los hoteles se han recurrido a una serie de sistemas de seguridad como tecnología de punta la cual ha revolucionado la manera de trabajar en la seguridad y prevención del hotel, considerando como parte importante al recurso humano para operar dichos sistemas.

Por lo tanto al conocer las zonas de riesgo en el hotel, es necesario que las empresas de seguridad privada que prestan sus servicios a esta industria se profesionalicen para generar confianza en el cliente.

2.5 Normatividad de la Seguridad Privada en México

La seguridad privada es una actividad muy diversificada, la cual se clasifica por modalidades (de acuerdo a la Ley Federal de Seguridad Privada, Título Tercero de los Servicios de Seguridad Privada, Capítulo I de las Modalidades en los Servicios, Art. 15 señalado en la Tabla 8), en el que la empresa debe ser especialista con los conocimientos y experiencia necesarias para la prestación de los servicios, además de contar con la ética profesional de no engañar a los que lo requieran cuando no cuente con los conocimientos o la solución adecuada.

Tabla 8. Ley Federal de Seguridad Privada

| | |
|---|--|
| Artículo 15 | Es competencia de la Secretaría, por conducto de la Dirección General, autorizar los servicios de Seguridad Privada, cuando estos se presten en dos o más entidades federativas y de acuerdo a las modalidades siguientes: |
| I. Seguridad privada a personas. | Consiste en la protección, custodia, salvaguarda, defensa de la vida y de la integridad corporal del prestatario; |
| II. Seguridad privada en los bienes. | Se refiere al cuidado y protección de bienes muebles e inmuebles; |
| III. Seguridad privada en el traslado de bienes o valores. | Consiste en la prestación de servicios de custodia, vigilancia, cuidado y protección de bienes muebles o valores, incluyendo su traslado; |
| IV. Servicios de alarmas y de monitoreo electrónico. | La instalación de sistemas de alarma en vehículos, casas, oficinas, empresas y en todo tipo de lugares que se quiera proteger y vigilar, a partir del aviso de los prestatarios, así como recibir y administrar las señales enviadas a la central de monitoreo por los sistemas, y dar aviso de las mismas, tanto a las autoridades correspondientes como a los usuarios de los sistemas y equipos, así como a los prestatarios, en forma inmediata; Fracción adicionada DOF 05-08-2011 |
| V. Seguridad de la información. | Consiste en la preservación, integridad y disponibilidad de la información del prestatario, a través de sistemas de administración de seguridad, de bases de datos, redes locales, corporativas y globales, sistemas de cómputo, transacciones electrónicas, así como respaldo y recuperación de dicha información, sea ésta documental, electrónica o multimedia; Fracción reformada y recorrida DOF 05-08-2011 |
| VI. Sistemas de prevención y responsabilidades. | Se refieren a la prestación de servicios para obtener informes de antecedentes, solvencia, localización o actividades de personas, y Fracción reformada y recorrida DOF 05-08-2011 |
| VII. Actividad vinculada con servicios de seguridad privada. | Se refiere a la actividad relacionada directa o indirectamente con la instalación o comercialización de sistemas de blindaje en todo tipo de vehículos automotores, y de los equipos, dispositivos, aparatos, sistemas o procedimientos técnicos especializados. Fracción reformada y recorrida DOF 05-08-2011 |

Fuente: Elaboración propia con base en la Ley Federal de Seguridad Privada.

La presente Ley estipula que las empresas de seguridad privada se adherirán a ella siempre y cuando presten sus servicios en dos o más estados o entidades federativas. Las modalidades especifican la actividad que llevará a cabo la empresa y en la cual debe especializarse para que el servicio se brinde con calidad, cada modalidad tiene un costo monetario, que se actualiza anualmente.

La palabra experto es una fuente confiable sobre algún tema en específico, que posee la capacidad, técnica y habilidad para decidir en forma correcta y obtener un resultado esperado, estas características son necesarias en aquel que

se considera un experto en seguridad ya que permiten asesorar un tema de especialización con base a la modalidad del servicio que proporcione.

El profesional es la persona que obtiene un grado universitario, académico o certificación por una entidad válida, cuyo conocimiento lo constituye la disciplina, ciencia y arte en la materia que se especialice.

Por otro lado la inseguridad en muchos países y en especial en México, es uno de los factores que ha impulsado a las empresas de seguridad privada a la profesionalización y especialización por medio del fortalecimiento en temas de capacitación y supervisión.

2.6 Requisitos para proporcionar el servicio de seguridad privada en México

Las empresas de seguridad privada en México que prestan sus servicios en dos o más entidades federativas, se rigen por la Secretaría de Gobernación de la Dirección General de Empresas de Seguridad Privada, adheridas a la Ley Federal de Seguridad Privada. Estas empresas realizan el trámite del permiso de autorización por primera vez, para prestar los servicios de seguridad privada en las diferentes modalidades que se mencionaron con anterioridad, acreditando los requisitos que la Ley señale, a su vez el permiso tiene un año de vigencia el cual se debe revalidar para poder operar dentro del marco legal. En la Tabla 9 se detalla el contenido de lo que se señala Ley Federal de Seguridad Privada, Título Tercero de los Servicios de Seguridad Privada, Capítulo III de los requisitos para prestar servicios de seguridad privada, Art. 15.

Tabla 9. Ley Federal de Seguridad Privada

| | |
|---|---|
| <p>Artículo 25.</p> | <p>Para obtener autorización para prestar servicios de seguridad privada en dos o más entidades federativas, los prestadores de servicios deberán presentar su solicitud ante la Dirección General, señalando la modalidad y ámbito territorial en que pretendan prestar el servicio, además de reunir los siguientes requisitos:</p> |
| <p>I. Ser persona física o moral de nacionalidad mexicana;</p> | |
| <p>II. Tratándose de personas morales, deberán estar constituidas conforme a la legislación mexicana;</p> | |
| <p>III. Exhibir original del comprobante de pago de derechos por el estudio y trámite de la solicitud de autorización;</p> | |
| <p>IV. Presentar copia simple, acompañada del original y comprobante del pago de derechos para su cotejo, o en su caso, copia certificada, de los siguientes documentos: a). Acta de nacimiento, para el caso de personas físicas; b). Escritura en la que se contenga el Acta Constitutiva y modificaciones, si las tuviere, para el caso de las personas morales; <i>Inciso reformado DOF 05-08-2011</i> c) En su caso, poder notarial en el que se acredite la personalidad del solicitante, y <i>Inciso reformado DOF 05-08-2011</i> d) Copia de la cédula del registro federal de contribuyentes, expedida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;</p> | |
| <p>V. Señalar el domicilio de la matriz y en su caso de las sucursales, precisando el nombre y puesto del encargado en cada una de ellas, además de adjuntar los comprobantes de domicilio correspondientes, y acompañarse de fotografías a color de la fachada de los inmuebles antes referidos las cuales deberán actualizarse cada vez que sufra alguna modificación de cualquier índole; <i>Fracción reformada DOF 05-08-2011</i></p> | |
| <p>VI. Acreditar en los términos que señale el Reglamento, que se cuenta con los medios humanos, de formación, técnicos, financieros y materiales que le permitan llevar a cabo la prestación de servicios de seguridad privada en forma adecuada, en las modalidades y ámbito territorial solicitados;</p> | |
| <p>VII. Presentar un ejemplar del Reglamento Interior de Trabajo, y Manual o Instructivo operativo, aplicable a cada una de las modalidades del servicio a desarrollar, que contenga la estructura jerárquica de la empresa y el nombre del responsable operativo;</p> | |
| <p>VIII. Exhibir los Planes y programas de capacitación y adiestramiento vigentes, acordes a las modalidades en que se prestará el servicio, así como la constancia que acredite su registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social;</p> | |
| <p>IX. Constancia expedida por Institución competente o capacitadores internos o externos de la empresa, que acredite la capacitación y adiestramiento del personal operativo;</p> | |
| <p>X. Relación del personal directivo y administrativo, conteniendo nombre completo y domicilio;</p> | |
| <p>XI. Currículo del personal directivo, o en su caso, de quien ocupará los cargos relativos;</p> | |
| <p>XII. Relación de quienes se integrarán como personal operativo, para la consulta de antecedentes policiales en el Registro Nacional del Personal de Seguridad Pública, debiendo acompañar el comprobante de pago de derechos correspondiente, además de señalar el nombre, Registro Federal de Contribuyente y en su caso Clave Única de Registro de Población de cada uno de ellos;</p> | |
| <p>XIII. Adjuntar el formato de credencial que se expedirá al personal;</p> | |
| <p>XIV. Fotografías del uniforme a utilizar, en las que se aprecien sus cuatro vistas, conteniendo colores, logotipos o emblemas, mismos que no podrán ser iguales o similares a los utilizados por las corporaciones policiales o por las fuerzas armadas;</p> | |
| <p>XV. Relación de bienes muebles e inmuebles que se utilicen para el servicio, incluido equipo de radio y telecomunicaciones, armamento, vehículos, semovientes, así como los aditamentos complementarios al uniforme, en los formatos que para tal efecto establezca la Dirección General; <i>Fracción reformada DOF 27-01-2011, 17-10-2011</i></p> | |

| |
|--|
| <p>XVI. Relación, en su caso, de perros, adjuntando copia certificada de los documentos que acrediten que el instructor se encuentra capacitado para desempeñar ese trabajo; asimismo se anexará listado que contenga los datos de identificación de cada animal, como son: raza, edad, color, peso, tamaño, nombre y documentos que acrediten el adiestramiento y su estado de salud, expedido por la autoridad correspondiente;</p> |
| <p>XVII. Copias certificadas del permiso para operar frecuencia de radio o red de telecomunicaciones, o contrato celebrado con concesionaria autorizada; <i>Fracción reformada DOF 27-01-2011, 17-10-2011</i></p> |
| <p>XVIII. Fotografías de los costados, frente, parte posterior y toldo del tipo de vehículos que se utilicen en la prestación de los servicios, las cuales deberán mostrar claramente los colores, logotipos o emblemas, y que no podrán ser iguales o similares a los oficiales utilizados por las corporaciones policiales o por las Fuerzas Armadas; además deberán presentar rotulada la denominación del Prestador del Servicio, y la leyenda "seguridad privada"; asimismo, deberán apreciarse las defensas reforzadas, torretas y otros aditamentos que tengan dichas unidades;</p> |
| <p>XIX. Muestra física de las insignias, divisas, logotipos, emblemas o cualquier medio de identificación que porte el elemento;</p> |
| <p>XX. En caso de que se utilicen vehículos blindados en la prestación del servicio, independientemente de la modalidad de que se trate, se deberá exhibir constancia expedida por el proveedor del servicio de blindaje, con la que acredite el nivel del mismo, y</p> |
| <p>XXI. Tratándose de prestadores de servicios que operen en la modalidad prevista en la fracción III del artículo 15 de la presente Ley, y específicamente para el traslado de valores, será indispensable contar con vehículos blindados, y exhibir constancia expedida por el proveedor del servicio de blindaje, con la que se acredite el nivel del mismo.</p> |
| <p>XXII. Tratándose de prestadores de servicios que operen en la modalidad VII del artículo 15 de la presente Ley, y específicamente en dispositivos, sistemas o procedimientos técnicos especializados, será requisito indispensable presentar una relación y muestra física de los equipos que utilicen para el servicio; <i>Fracción adicionada DOF 17-10-2011</i> XXII. Tratándose de prestadores de servicios que operen en la modalidad VII del artículo 15 de la presente Ley, y específicamente en dispositivos, sistemas o procedimientos técnicos especializados, será requisito indispensable presentar una relación y muestra física de los equipos que utilicen para el servicio; <i>Fracción adicionada DOF 17-10-2011</i></p> |
| <p>XXIII. Registro sanitario de los dispositivos de identificación personal, asimismo para su almacenamiento y transportación deberán cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento de Salud aplicable. <i>Fracción adicionada DOF 17-10-2011</i></p> |

Fuente: Elaboración propia con base en la Ley Federal de Seguridad Privada.

Al obtener la autorización para operar en la(las) modalidad(es) de seguridad privada que se tramitó, la empresa de seguridad privada autorizada deberá cumplir además con presentar información a la Dirección General de Seguridad Privada a más tardar los días 10 de cada mes. La información que se requiere es la siguiente:

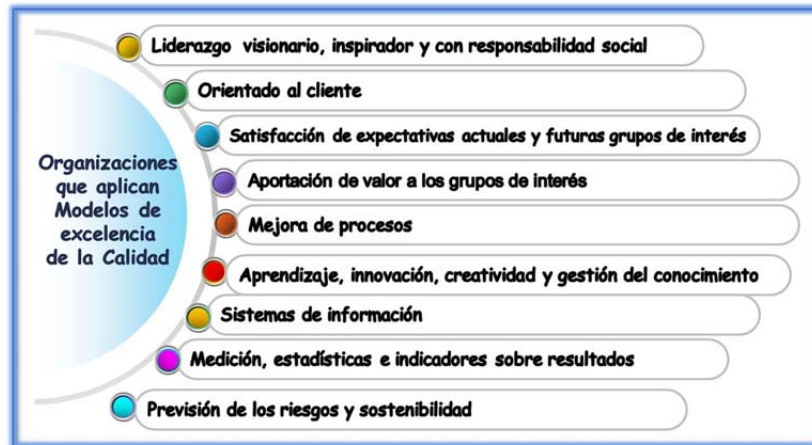
1. Reporte mensual de movimientos operativos: altas y bajas del mes impreso y se anexa cd-rom.
2. Manifiesto bajo protesta de decir verdad de acuerdo al Artículo 247, Fracción I, del Código Penal Federal, en caso de no contar con movimientos en el mes.
3. Reporte mensual de movimientos por vehículos, armas de fuego y canes.
4. Reporte mensual de movimientos por fornituras y sus complementos.
5. Reporte mensual de movimientos de no hechos delictivos.
6. Reporte mensual de movimientos por inventarios.

El proceso del cumplimiento con la Ley concluye en las auditorias que la Dirección General de Seguridad Privada lleva a cabo a las empresas de seguridad privada en todo el país, en la cual realizan una visita al domicilio de las empresas a quienes le pide ir a visitar los servicios (clientes) para verificar si los elementos que se han registrado son los que físicamente se encuentran laborando, en caso de encontrar diferencias o discrepancias la autoridad levanta un acta de hechos en los que se mencionan dichas diferencias y se dan 5 días hábiles para el cumplimiento de los mismos, en caso de no cumplir la empresa de seguridad, se puede hacer acreedor al pago de multas o la suspensión del establecimiento.

En conclusión, la gestión de la calidad total y el cumplimiento de la normatividad son factores clave en el éxito de una empresa cuyo propósito sea perdurar en el tiempo, basando este éxito en una filosofía de calidad que puede ser conducida por cualquiera de los Modelos de Excelencia presentados en este capítulo, que en esencia parten de principios similares y tienen por objetivo el enfoque de la organización hacia el cliente y la aportación de valor a todos los grupos de interés, con mecanismos que permitan la mejora continua tales como el aprendizaje, la innovación, la creatividad, el conocimiento, la tecnología y la medición de los resultados, todo ello guiado por un liderazgo comprometido, ético,

involucrado, inspirador, motivador y con alto sentido de la responsabilidad social (Figura 16).

Figura 16. Elementos de los Modelos de Excelencia de la Calidad.



Fuente: Elaboración propia con información de los Modelos de Excelencia de la Calidad.

Con la investigación documental se obtuvieron diferentes conceptos de: calidad, calidad del servicio, sistema de calidad, hotel y seguridad, con ello se podrá tener una idea clara de su significado y una interpretación más objetiva. Asimismo, se logró conocer los principios fundamentales y criterios utilizados en los principales Modelos de Excelencia que sirven de base para la evaluación de las organizaciones que aspiran a los principales Premios de Calidad que existen a nivel internacional. Asimismo se describieron las zonas de riesgo existentes en los hoteles, la reglamentación y normatividad existente en nuestro país que es aplicable a la seguridad privada.

Estos elementos dan paso a la contextualización e interpretación de manera adecuada de la información obtenida a través de las investigaciones descriptiva y de campo para detallar el caso de estudio e interpretar los resultados, a fin de dar respuesta a la hipótesis planteada.

CAPÍTULO III. CASO DE ESTUDIO

El presente capítulo tiene por objetivo describir la situación actual de la empresa de seguridad privada, caso de estudio del presente trabajo de investigación, describiendo sus inicios, su especialización en brindar servicios a la industria hotelera, su filosofía, así como su interrelación con los diferentes grupos de interés para ser competitiva ante el mercado.

3.1 Historia de la empresa

La empresa de seguridad privada fue fundada en el 2008, ofreciendo servicios de seguridad privada para bienes muebles e inmuebles, así como a las personas, está especializada en la industria hotelera de México.

Los dos fundadores de la empresa cuentan con más de 12 años de experiencia en el servicio de seguridad privada a hoteles. Por ello, visualizaron la oportunidad de formar una empresa de seguridad privada, aprovechando sus conocimientos, experiencia y contactos en el medio.

Para la integración de la empresa, los socios consideraron importante establecer alianzas con los diferentes grupos de interés que habían contactado durante su trayectoria laboral. Esto resultó muy beneficioso, ya que permitió formar sinergias con proveedores, colaboradores, instituciones gubernamentales y colegas en el ámbito de la seguridad, reduciendo la curva del aprendizaje, la investigación de mercado y el conocimiento de la industria.

La empresa inició operaciones proporcionando el servicio a 2 hoteles ubicados en Oaxaca y Estado de México, actualmente ofrecen el servicio de seguridad privada a 8 hoteles de la Cadena Posadas, ubicados en las ciudades de

Mérida, Chetumal, Cd. de Carmen, Oaxaca y en Tlalnepantla, lo cual representó un incremento del 600% en 6 años.

3.2 Datos generales de la empresa

Giro

Seguridad privada en los bienes muebles e inmuebles así como a las personas.

Servicio

En la actualidad el servicio de seguridad privada se especializa en la industria hotelera, específicamente en grupos de cadenas y hoteles individuales de una a cinco estrellas. El servicio de seguridad se proporciona las 24 horas los 365 días del año.

Los servicios de seguridad a los clientes (hoteles) consisten en:

- Cuidar la integridad física de los huéspedes, visitantes y colaboradores así como resguardar los bienes muebles e inmuebles dentro de las instalaciones del cliente, desempeñando las funciones de seguridad en las áreas comunes del hotel, tales como: lobby, motor lobby, alberca, pasillos de habitaciones, restaurantes, gimnasio, centro de negocios, salones de eventos, entre otros.
- Instalar y operar los sistemas de seguridad, como son: el equipo de circuito cerrado de televisión, equipo de radiocomunicación, equipo de detección de metales, equipo de alarmas en las puertas de emergencias, etc.
- Aportar información para la investigación de delitos que afectan a los huéspedes, visitantes y colaboradores del hotel.

- Apoyar en caso de siniestros o desastres, formando parte de las brigadas de emergencia de primeros auxilios del hotel, efectuando la prevención y combate contra incendios, evacuación, búsqueda y rescate.
- Analizar los riesgos en las instalaciones del hotel a través de técnicas y herramientas especiales para obtener datos de las áreas vulnerables y hacer las recomendaciones necesarias con el fin de prevenir y mitigar riesgos.
- Capacitar a los guardias de seguridad en temas de:
 - a) Inducción hotelera
 - b) Filosofía del hotel y de la empresa de seguridad
 - c) Reglamento interno del hotel
 - d) Prevención y combate contra incendios
 - e) Prevención de robos
 - f) Qué hacer en caso de huracán
 - g) Qué hacer en caso de sismo
 - h) Qué hacer en caso de emergencias

Número de empleados: 53

3.3 Filosofía organizacional de la empresa

Misión

Salvaguardar los bienes de nuestros clientes, creando valor y confiabilidad en la seguridad de sus instalaciones.

Visión

Somos una empresa líder en prevención y seguridad en la República Mexicana.

Valores

- Responsabilidad en el trabajo.
- Honestidad con nuestros clientes.
- Compromiso con nuestros clientes.
- Fidelidad a nuestros principios.

Lema con los clientes

“La seguridad garantiza nuestra tranquilidad”.

3.4 Estructura organizacional

La empresa de seguridad actualmente se encuentra estructurada de acuerdo al organigrama que se muestra en la Figura 17.

Figura 17. Organigrama de la empresa de seguridad privada a hoteles.



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa de seguridad

Las actividades que realiza el personal de acuerdo al puesto que desempeña, son las siguientes:

- El Director General es quien tiene bajo su cargo a toda la organización, se encarga del desarrollo de proyectos que ayuden a la empresa a su crecimiento, visita en forma personalizada a cada cliente para conocer sus opiniones y sugerencias, que son tomadas en cuenta con el objetivo de mejorar el servicio. Delega el seguimiento de estas actividades a los Gerentes del área administrativa y operativa.
- El Gerente Administrativo o contralor enfoca su atención en los aspectos financieros y de recursos humanos supervisando las funciones que realizan los departamentos de:
 - a) Contabilidad
 - b) Recursos humanos

Realiza las actividades relacionadas con contabilidad, impuestos, nóminas, pagos, presupuestos, costos, compras, recursos humanos, permisos de seguridad y propuestas económicas de servicios a clientes.

- El Gerente Operativo realiza la planeación y coordinación de la operación de los servicios de seguridad de la empresa. Asimismo, efectúa la supervisión del personal de seguridad. Las actividades de supervisión consisten en: visitar a los clientes en diferentes ciudades del país para conocer sus necesidades acerca del servicio; capacitar al personal de seguridad en temas de prevención en la hotelería, con el énfasis en que cada servicio exista un ambiente sano de trabajo, como equipo humano de la seguridad en el hotel.

Están bajo su mando los siguientes puestos:

- a) Jefe de seguridad
 - b) Guardia de seguridad
 - c) Línea staff conformada por capacitadores externos y técnicos en circuito cerrado de televisión (CCTV).
-
- Jefe de seguridad. Sus actividades son las de coordinar la operación y administración diaria del departamento de seguridad, ubicado en las instalaciones del cliente (hotel), tiene a su cargo a los guardias de seguridad, a quienes capacita en su labor diaria, en el proceso de observación, reportes por escrito fundamentados con evidencias y entrega de la información al cliente.
 - Guardia de seguridad. Las actividades que realiza el guardia de seguridad es vigilar que el reglamento interno de trabajo del cliente se cumpla. Debe atender conforme al procedimiento operativo y las instrucciones que reciba del jefe de seguridad, novedades, incidencias, información de visitas al hotel, para estar comunicados y generar una cultura de prevención.

3.5 Clientes

Actualmente la empresa proporciona seguridad privada a hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, así como de gran turismo, de la cadena de hoteles de Grupo Posadas ubicados en el centro y sur del país. Los hoteles a los que les proporciona el servicio son:

Fiesta Americana Grand

Hoteles Resorts

- Mérida

Fiesta Inn

Hoteles Business Class

- Chetumal
- Cd. Del Carmen
- Oaxaca
- Tlalnepantla

One

Hoteles express

- Oaxaca
- Cd. Carmen

3.6 Mercado

El mercado meta actual de la empresa de seguridad está conformado por hoteles independientes y cadenas de hoteles ubicados en el centro y sur del país, de tipo business class, hoteles de lujo, hoteles express, y de categoría tres, cuatro y cinco estrellas, así como de gran turismo.

Los clientes actuales de la empresa, han sido captados a través de la recomendación de otros hoteles a los que les ha proporcionado el servicio de seguridad. La empresa no cuenta con un área de mercadotecnia, ni tiene una estrategia de mercado definida para atraer a clientes potenciales.

La dirección de la empresa planea desarrollar una estrategia de penetración de mercado hacia clientes potenciales que son hoteles similares a los del Grupo Posadas y que están ubicados en las zonas geográficas en donde opera la empresa (centro y sur del país).

3.7 Proveedores

Respecto a los proveedores de la empresa, estos son empresas que proporcionan herramientas de trabajo, uniformes, sistemas de seguridad e implementos para apoyar en las labores de seguridad, a fin de mejorar la calidad de los servicios. Los proveedores más importantes son:

- Laboratorio de análisis clínicos Bidiagnósticos para realizar exámenes Antidoping.

Uno de los aspectos más relevantes al proporcionar el servicio de seguridad, es confirmar que los guardias no estén bajo los efectos de alguna droga o del alcohol, por lo que la confiabilidad de los exámenes antidoping es muy importante. Éstos deben ser realizados a prueba de errores, el tipo de espécimen que se recolecta es de la orina humana, analizando los compuestos en ella de anfetamina, cocaína, cannabis, barbitúricos y benzodiazepinas. En caso de dar resultado positivo, por política de la empresa se despide al guardia de seguridad, e incluso en caso de una demanda contra la empresa, el certificado emitido por el proveedor del servicio puede ser usado como prueba ante un juicio laboral.

- Zapata The Fabric S. A. de C. V. Elabora uniformes para zona de calor.
- Bruno Corsa y Aldo Conti. Elabora uniformes para zona de frío.

La empresa cuida la imagen del personal de seguridad, que proyecta ante el cliente y los huéspedes del hotel, para ello en las ciudades denominadas de frío, utilizan trajes en color azul marino liso, corbata color vino, camisa

blanca y zapatos de vestir negro. La empresa proporciona solamente el traje sin costo alguno.

Para las ciudades cálidas, el uniforme que porta el personal de seguridad es una guayabera blanca de manga corta con insignias de seguridad en español e inglés, así como un logotipo discreto de la empresa de seguridad privada y pantalón estilo dockers en color azul marino y zapatos de vestir negro.

El objetivo principal es generar confianza al verlos al frente del hotel y que no porten un uniforme parecido al de un policía, ya que esto intimidaría a los huéspedes, por lo que deben ser discretos y estar bien vestidos.

- Syscom, EC computadoras, Audicom, Megalap. Sistemas de seguridad.

Los sistemas de seguridad constituyen un factor fundamental en la eficiencia de los servicios, ya que cuentan con tecnología de punta como equipos de circuito cerrado de televisión. La empresa debe instalar dichos sistemas como parte del paquete de seguridad ofrecido al cliente.

El detector de metales manual. Se emplea al momento de la salida de los colaboradores de un hotel, a fin de evitar que extraigan artículos o comida sin un pase de salida autorizado. El detector de metales funciona para detectar plaque: cucharas, tenedores, cuchillos de la cocina, también detecta aluminio como las cajitas de mantequilla y mermelada y otras amenidades que proporciona el hotel a sus huéspedes y clientes en sus bares y restaurantes.

Las alarmas en las puertas de emergencias, son otro sistema de apoyo, con una conexión directa a la caseta de seguridad del hotel y una cámara

en la parte exterior de la puerta de emergencia para visualizar si alguien sale por equivocación o con la intención de sustraer algún bien.

3.8 Procedimientos

Los procedimientos de seguridad que la empresa emplea en la capacitación al personal de seguridad, son especializados sobre la industria hotelera y constituyen el conocimiento y la experiencia en las labores de prevención para proteger y cuidar la integridad de las personas, así como el resguardar los bienes.

El objetivo de los procedimientos es cumplir con los estándares del servicio de seguridad a la Industria Hotelera, para ello se cuenta con las visitas que el Director General de la empresa realiza a todos los clientes, además de la supervisión operativa a los jefes de seguridad para el seguimiento a la aplicación de los procedimientos que se desarrollan en diferentes áreas de un hotel, así como el tiempo de respuesta en la solución a problemas que se presenten en cualquier horario.

Los procedimientos se explican a través de diagramas de flujo en donde se visualizan las áreas que pertenecen al hotel y que interactúan con el personal de seguridad de la empresa. En los diagramas se detallan los pasos a seguir para la solución a un problema, por ejemplo: el extravío dentro de una habitación. El guardia de seguridad debe conocer el procedimiento completo para obtener un buen resultado. En el mismo diagrama en la parte inferior se dan recomendaciones y sugerencias de seguridad.

Los procedimientos están integrados en el Manual de procedimientos, el cual se encuentra en cada caseta de seguridad ubicada en cada hotel. El manual contiene un índice con los principales temas de seguridad que se pueden

presentar en la operación de un hotel. Cabe mencionar que estos manuales son continuamente actualizados ya que como herramienta de prevención, deben tratar de estar al día con las situaciones que se pueden presentar, dado que la delincuencia organizada es cada vez más sofisticada. Debido a que los procedimientos operativos son de carácter confidencial, no se incluyen en esta investigación.

La anterior descripción de la situación actual de la empresa de seguridad permitió conocer información sobre la especialización de sus servicios a la industria hotelera de acuerdo a las categorías de una a cinco estrellas con base a los servicios que ofrece en este caso el hotel o cadena hotelera, trabajando en la actualidad con dos importantes cadenas en el país Grupo Posadas y Grupo IHG, considerando una gran oportunidad en el mercado con otras cadenas.

Por otro lado se analizó en su organigrama que el Gerente Operativo también realiza la función de supervisión de los servicios. Así mismo se observa que no cuenta con un departamento de ventas, ya que sus servicios los ha obtenido por recomendación de otros clientes a los cuales les presta el servicio de seguridad y sus proveedores los tiene por costumbre ya que trabaja desde hace tiempo con ellos y por los créditos que le otorgan.

En conclusión el servicio de seguridad que se brinda a la industria hotelera, de acuerdo a la forma organizacional descrita a lo largo del capítulo, permitió analizar la situación actual en la que opera la misma y así permitir desarrollar la investigación de campo enfocada a la calidad del servicio que se proporciona al hotel.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación contempla dos tipos de estudio, el descriptivo y el analítico. El primero será para obtener la información a través de encuestas aplicadas a la muestra seleccionada, a fin de integrarla a la investigación. La información que se solicita está orientada a obtener las opiniones, percepciones y sugerencias que las personas encuestadas tienen con respecto al servicio de seguridad privada que proporciona la empresa bajo estudio, de tal manera que se pueda describir cómo se considera que es el servicio, desde la perspectiva de los principales actores que están involucrados como es el cliente, el agente y el jefe de seguridad.

Los resultados de dichas encuestas serán interpretados a través del estudio analítico para determinar las relaciones que existen entre la percepción y opiniones que tienen las personas que respondieron a la encuesta y los elementos que conforman el servicio, y que fueron identificados en los capítulos previos. Este análisis permitirá obtener un diagnóstico sobre la situación actual del servicio desde diferentes perspectivas con lo cual se podrá realizar un cruzamiento de información para tener un criterio más objetivo sobre los resultados del análisis y obtener conclusiones lo más cercanas a la realidad para dar respuesta a la hipótesis planteada.

4.1 Relación de la investigación con la Hipótesis

En la hipótesis de la investigación se plantea que *“La falta de un adecuado proceso operativo a cargo del personal de seguridad de una empresa de seguridad privada que ofrece los servicios a la industria hotelera afecta de manera negativa la calidad en el servicio y pone en riesgo la seguridad de los clientes”*. Las variables relacionadas son:

Variable Independiente:

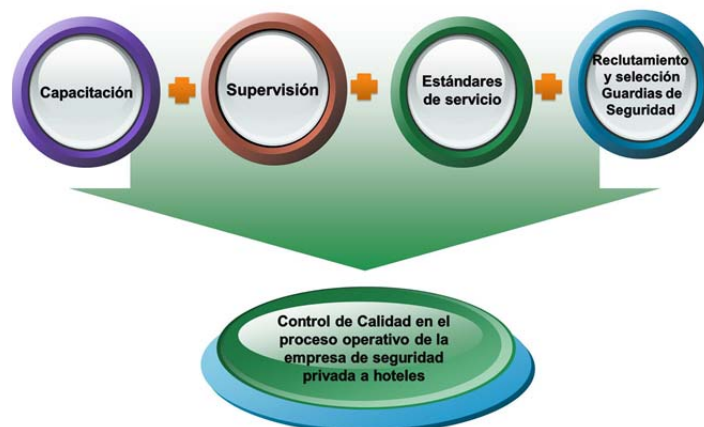
1. Control de Calidad en el proceso operativo de la empresa de seguridad privada a hoteles.

Variables dependientes:

1. Capacitación
2. Estándares de servicio de seguridad privada a hoteles
3. Reclutamiento y selección de guardias de seguridad
4. Supervisión

La relación entre las variables dependientes e independiente se da estableciendo como premisa que se ha logrado una alta calidad en el proceso operativo de la empresa de seguridad privada por lo que tendrá que demostrarse que una capacitación adecuada, con estándares de servicio adecuados, con procedimientos de reclutamiento y selección conforme al perfil requerido y una supervisión adecuada darán este resultado (Figura 18).

Figura 18. Relación entre la variable independiente y las variables dependientes



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Métodos, técnicas e instrumentos

Para llevar a cabo la investigación de campo se aplicaron los métodos analítico y teórico, ya que con estos métodos se obtendrá información sobre el problema planteado a través de encuestas cuyos resultados darán los elementos de análisis necesarios para pasar de lo particular a la generalización de los resultados, basándose en el marco teórico que se estableció en el capítulo II, y de esta manera explicar el problema, sus causas y plantear soluciones.

Las técnicas que se utilizaron son la documental y la de campo, la primera para obtener la información relacionada con la evolución y el estado del arte relacionado con el problema planteado, que en este caso se orientó hacia la evolución de la hotelería y la necesidad de la seguridad como parte de los servicios que ofrece el hotel y la segunda relacionada con la calidad y los Modelos de Excelencia de la Calidad para establecer el marco teórico que será la guía para efectuar el análisis de la información obtenida en campo y obtener las deducciones que permitan plantear soluciones lo más certeras posibles.

La técnica de campo utilizó como instrumento los cuestionarios, los cuales se aplicó a una empresa de seguridad privada ubicada en la Ciudad de Puebla, el propósito fue obtener información a través de cuatro fuentes que se presentan en la Figura 19, estas fuentes forman parte de los criterios fundamentales en todos los Modelos de Excelencia de Calidad estudiados en el Capítulo II, por lo que son la guía para poder relacionar los procedimientos operativos con la calidad del servicio de seguridad.

Figura 19. Medición de la Calidad del Servicio de Seguridad Privada



Fuente: Elaboración propia.

La medición de la satisfacción de los empleados de seguridad privada es un criterio fundamental en los Modelos de Excelencia de Calidad, en razón de que tendrá repercusión en la forma en que se realiza el trabajo y la actitud e imagen que proyecte. Si los empleados sienten que se les valora, que existen oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, que existe capacitación adecuada para cumplir sus funciones, que existe supervisión y que hay equidad e igualdad, su desempeño se verá incrementado.

Respecto a los estándares de la empresa, se refiere a si éstos existen dentro de los procedimientos operativos sobre los que la empresa capacita a su personal de seguridad y que son debidamente revisados y autorizados por los

clientes, los procedimientos operativos son un factor importante que forma parte de los Modelos de Excelencia de la Calidad, que deben ser medidos a fin de determinar las mejoras que pueden implementarse.

Los procedimientos operativos aplicados en el caso de estudio se midieron a través de la encuesta sobre la percepción que tienen tanto el jefe de seguridad como del supervisor, de cómo aplican dichos procedimientos los guardias de seguridad y si están apegados a los estándares que ha establecido la empresa en conjunto con el cliente (hotel).

La información recabada de las encuestas aplicadas y su interrelación determinarán si los elementos antes descritos tienen impacto en la satisfacción del cliente, lo cual tienen que ver con la orientación primera de la organización que es el enfoque al cliente.

Para la obtención de la información antes descrita se aplicarán las encuestas a los grupos de la muestra seleccionada y a través de una hoja de trabajo se registrará la información de cada cuestionario, cuantificando las respuestas a cada reactivo de los cuestionarios, a fin de generar las gráficas correspondientes para mostrar los resultados obtenidos y realizar su interpretación.

El detalle sobre el contenido de las encuestas y el procedimiento para su interpretación e interrelación se detalla en el punto 4.4.

4.2.1 Universo, población y muestra

El universo de estudio es la empresa de seguridad privada ubicada en la Ciudad de Puebla que proporciona sus servicios a la industria hotelera en el Centro y

Sureste del país; la población se identifica como la totalidad de los clientes y empleados de la empresa y la muestra se integra en 3 grupos que a continuación se señalan:

- Grupo 1. Seis hoteles en donde presta sus servicios la empresa de seguridad privada, que representa el 75% de sus clientes.
- Grupo 2. Treinta y cuatro Guardias de seguridad de la empresa bajo estudio.
- Grupo 3. Siete Jefes de seguridad y un Supervisor de la empresa bajo estudio.

Los grupos 2 y 3 representan en su conjunto el 100% del personal de seguridad que tiene la empresa.

Los jefes de seguridad y el supervisor están integrados en un solo grupo ya que sus funciones son similares, la diferencia radica en que el supervisor puede supervisar tanto a los guardias de seguridad como a los jefes de seguridad.

Cada grupo se integró en razón de la información que aportará a través de los cuestionarios, ya que son los involucrados directamente en el servicio de seguridad. El grupo 1 son quienes reciben el servicio, el grupo 2 son quienes proporcionan directamente el servicio y el grupo 3 supervisa dicho servicio. Con esta muestra se obtendrán los valores de las variables que forman parte de la hipótesis y que se muestran en la Figura 19.

4.2.2 Cuestionarios

Como parte de los instrumentos de medición se utilizó la encuesta que se integró por 3 cuestionarios (Figura 20) que a continuación se detallan:

- Cuestionario 1. Dirigido al Gerente General del Hotel.
- Cuestionario 2. Dirigido a Guardias y Jefes de Seguridad.
- Cuestionario 3. Dirigido a Jefes de Seguridad y Supervisor

Figura 20. Estructura e interrelación de los cuestionarios.



Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario. Dirigido al Gerente General del Hotel.

Este cuestionario permitirá determinar el grado de satisfacción y expectativas que tiene el cliente (hotel) sobre el servicio de seguridad que le proporciona la empresa, la razón de orientar en este sentido la información que se obtendrá se sustenta en uno de los conceptos fundamentales que se aplican en todos los Modelos de Excelencia en la Calidad, que es la satisfacción y expectativas del cliente ya que es quién en realidad determinará lo que es la calidad. El cuestionario se incluye en el Anexo y está integrado por los siguientes ejes temáticos:

- ✓ Eje 1. Datos informativos del encuestado.
- ✓ Eje 2. Conocimiento general del cliente acerca del prestador de servicios de seguridad.
- ✓ Eje 3. Satisfacción y expectativas del cliente respecto al servicio que recibe de la empresa de seguridad privada.

El Eje 1 contiene datos que permitirán identificar al hotel, su propósito es para identificar el cuestionario.

El Eje 2 contiene dos ítems con respuestas cerradas (Si, No) relacionados con el conocimiento que el cliente tiene sobre la empresa sus elementos básicos pero relevantes como es el nombre de la empresa de seguridad y si ésta cuenta con el permiso federal para operar.

En el Eje 3 se incluyen 14 ítems afirmativos positivos para determinar el grado de satisfacción que tiene el cliente (hotel) con el servicio de seguridad que proporciona la empresa, en este caso las respuestas pueden estar dentro de las opciones siguientes:

- | | |
|------------------------------------|-------|
| 5. Totalmente de acuerdo | (TA) |
| 4. De acuerdo | (A) |
| 3. Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo | (NAD) |
| 2. En Desacuerdo | (D) |
| 1. Totalmente en Desacuerdo | (TD) |

Adicionalmente se incorporaron dos ítems de carácter interrogativo con respuestas abiertas, a fin de conocer las sugerencias que tiene el cliente para mejorar el servicio y qué servicios considera que debería incorporar la empresa de seguridad para mejorar la calidad. Esta información es valiosa para la empresa ya que con ella podrá determinar elementos de mejora en sus procesos operativos.

Cuestionario 2. Dirigido a Guardias y Jefes de Seguridad

Este cuestionario está dirigido al personal de seguridad (guardias y jefes de seguridad), a fin de obtener información sobre el grado de satisfacción que el personal tiene con respecto a las condiciones de trabajo y su percepción del liderazgo de la empresa. Como en el caso del cuestionario anterior la satisfacción y expectativas de los empleados es un criterio fundamental de la gestión de la calidad total en los Modelos de Excelencia, por lo que es necesario determinar la situación que guarda en la empresa. El cuestionario se incluye en el Anexo y cuenta con 4 ejes temáticos, que se describen a continuación:

- ✓ Eje 1. Datos informativos del encuestado.
- ✓ Eje 2. Datos y conocimiento general que tiene el encuestado sobre la empresa.
- ✓ Eje 3. Satisfacción y expectativas del encuestado en relación con su trabajo.
- ✓ Eje 4. Percepción sobre el liderazgo que ejerce la empresa hacia el encuestado.

El Eje 1 contiene datos que permitirán ubicar en que hotel presta sus servicios, puesto que ocupa, sexo, antigüedad en la empresa y nivel de escolaridad. Su propósito es para identificar el cuestionario y relacionarlo con los resultados que se obtengan de los cuestionarios 1 y 3.

El Eje 2 contiene 5 ítems con respuestas cerradas (Si y No), a fin de determinar el grado de conocimiento que tienen las personas encuestadas sobre la empresa en la que trabajan.

El Eje 3 contempla 7 ítems afirmativos positivos para determinar el grado de satisfacción que tiene el empleado de seguridad con las condiciones de su trabajo, retroalimentación sobre su desempeño, el desarrollo profesional y la capacitación que recibe. Las respuestas son cerradas y pueden estar dentro de las opciones siguientes:

- | | |
|------------------------------------|-------|
| 5. Totalmente de acuerdo | (TA) |
| 4. De acuerdo | (A) |
| 3. Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo | (NAD) |
| 2. En Desacuerdo | (D) |
| 1. Totalmente en Desacuerdo | (TD) |

Adicionalmente se incluyen 2 ítems de respuesta cerrada (Si y No) para determinar si existe comunicación con sus superiores.

El Eje 4 tiene 5 ítems, de los cuales 3 son afirmativos positivos que tienen respuestas cerradas similares a las del Eje 3. Estos ítems se refieren a la forma en que se ejerce el liderazgo en la empresa, considerando los siguientes aspectos: si fue informado claramente sobre sus funciones y responsabilidades, si atienden sus reportes para que su desempeño sea adecuado. El 4º ítem se refiere a la supervisión y los otros 2 ítems son de respuesta abierta para determinar con que otro personal tiene contacto y cuáles son sus sugerencias para mejorar su desempeño en el trabajo.

Cuestionario 3. Dirigido a Jefes de Seguridad y Supervisor

El cuestionario tiene 3 ejes:

- ✓ Eje 1. Datos informativos del encuestado

- ✓ Eje 2. Conocer si los procedimientos operativos de la empresa de seguridad y el desempeño de los guardias son los adecuados para proporcionar un servicio de calidad.
- ✓ Eje 3. Conocer el proceso de reclutamiento y selección de los guardias de seguridad.

El Eje 1 contiene datos que permitirán ubicar en que hotel presta sus servicios, puesto que ocupa, sexo, antigüedad en la empresa y nivel de escolaridad. Su propósito es para identificar el cuestionario y relacionarlo con los resultados que se obtengan de los cuestionarios 1 y 2.

El Eje 2 contempla 2 ítems afirmativos positivos para determinar la opinión sobre si los procedimientos operativos que aplica la empresa son adecuados y si los guardias de seguridad los aplican correctamente. Adicionalmente se incluyeron 3 ítems que son de respuesta abierta, en los cuales se le solicita que indique los factores externos e internos que afectan el servicio, así como las sugerencias que tiene para mejorarlo.

El Eje 3 tiene 4 ítems, 3 de ellos son de respuestas cerradas (Si y No) y tienen el objetivo de conocer la percepción que tiene el encuestado sobre si considera que la forma y los requisitos que se solicitan a los aspirantes a ocupar el puesto de guardia de seguridad son los adecuados para desempeñar el puesto, y con un ítem de respuesta abierta se le pide que de sus sugerencias sobre los requisitos que agregaría para ese puesto. El cuestionario 3 se incluye en el anexo.

Adicionalmente a los cuestionarios, se diseñó una hoja de trabajo en la cual se registraron las respuestas de los mismos, a fin de obtener los valores cuantificables y las interrelaciones entre las variables.

Hojas de trabajo para registro de resultados de la encuesta

Se diseñaron dos hojas de trabajo para registrar las respuestas de los cuestionarios, una para preguntas cerradas y la segunda para preguntas abiertas de los cuestionarios.

En la primera hoja de trabajo se registraron las respuestas cerradas de los tres cuestionarios. Las respuestas de "SI" o "NO", se codificaron asignándoles el valor de 1 para "SI" y el 0 para "NO" y para la codificación de las respuestas de actitud, se detallan en la Tabla 10 los valores.

Tabla 10. Codificación de respuestas de actitud.

| Codificación | Descripción | Abreviatura |
|--------------|---------------------------------|-------------|
| 5 | Totalmente de acuerdo | (TA) |
| 4 | De acuerdo | (A) |
| 3 | Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo | (NAD) |
| 2 | En Desacuerdo | (D) |
| 1 | Totalmente en Desacuerdo | (TD) |

En las Figuras 21, 22 y 23, se muestra el formato utilizado en las hojas de trabajo para el registro de información de los cuestionarios.

Figura 21. Formato para registrar y cuantificar el Cuestionario 1 Cliente

| Cuestionario 1. CLIENTE | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|------------|---|---|---|---|---|---|------------|---|---|-----------|---|---|---|---|-------|
| Núm | Preguntas/afirmaciones | Respuestas | | | | | | | Resultados | | | | | | | | |
| | | Clientes | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | | | | | |
| Eje 1. Datos informativos del encuestado. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Puesto | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Ciudad | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Nombre del Hotel | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Antigüedad en el puesto | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Eje 2. Conocimiento general del cliente acerca del prestador de servicios de seguridad. (SI=1, NO=0) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Sumatoria | | | | | |
| 1 | ¿Conoce el nombre de la empresa de seguridad que presta los servicios? | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | | | | | |
| 2 | Sabe si la empresa de seguridad cuenta con el permiso federal de seguridad que se requiere para opera | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | | | | | |
| Eje 3. Satisfacción y expectativas del cliente respecto al servicio que recibe de la empresa de seguridad privada. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Total |
| 3 | Observo que el desempeño del personal de seguridad demuestra que tienen los conocimientos y las habilidades necesarias para el trabajo que realizan. | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | |
| 4 | El trato que otorga el personal de seguridad a huéspedes, visitantes y colaboradores es siempre atento y amable. | 2 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 7 | | |
| 5 | El cuidado y la actitud del personal de seguridad al realizar su trabajo transmiten confianza y seguridad. | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 0 | 7 | | | |
| 6 | En mi opinión el personal de seguridad está bien capacitado para desarrollar su trabajo. | 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 1 | 0 | 1 | 7 | | | |
| 7 | El personal de seguridad se comunica con los huéspedes y visitantes de manera clara y comprensible cuando solicitan información. | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 0 | 7 | | | |
| 8 | Me informan a tiempo de los cambios y nuevas disposiciones relacionadas con el personal para la prestación del servicio. | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 7 | | | |
| 9 | Generalmente la respuesta del personal de seguridad ante imprevistos o solicitudes expresas es oportuna y en forma. | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 0 | 0 | 7 | | | |
| 10 | El servicio de seguridad que proporciona la empresa no tiene omisiones o falta de cobertura en seguridad. | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 7 | | | |
| 11 | Durante el tiempo que la empresa de seguridad ha prestado sus servicios no se han registrado incidentes a causa de sus servicios. | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 7 | | | |
| 12 | El personal de seguridad generalmente tiene una imagen impecable (cuidado y aseo personal). | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 3 | 7 | | | |
| 13 | Porta el uniforme de manera adecuada | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 7 | | | |
| 14 | Se presenta con la debida puntualidad para desarrollar su labor. | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 0 | 0 | 7 | | | |
| 15 | El personal de seguridad cuenta con las herramientas y equipo necesario para proporcionar el servicio (radios, audifonos, detector de metales, equipo de circuito cerrado, equipos de radio comunicación móvil). | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 0 | 1 | 4 | 2 | 0 | 7 | | | |
| 16 | Me encuentro satisfecho con el servicio que proporciona la empresa de seguridad privada. | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 7 | | | |

Figura 22. Formato para registrar el Cuestionario 2 para el Personal de Seguridad
Cuestionario 2. PERSONAL DE SEGURIDAD

| Núm. | Preguntas/afirmaciones | PERSONAL DE SEGURIDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| Eje 1. Datos informativos del encuestado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Puesto | JS | GS | GS | GS | GS | GS | GS | JS | GS | JS | GS | GS | GS | GS | GS | GS | GS | GS | GS | GS | GS | GS | GS | GS | GS |
| | Ciudad | CH | CH | CH | CH | CH | OAX | OAX | OAX | OAX | CC | CC | CC | CC | CC | CC | CC | M | M | M | M | M | M | M | M | M |
| | Nombre del Hotel | FIC | FIC | FIC | FIC | FIC | FIO | FIO | FIO | FIO | FIC | FIC | FIC | FIC | FIC | FIC | FAM | FAM | FAM | FAM | FAM | FAM | FAM | FAM | FAM | FAM |
| | Antigüedad en la empresa (meses) | 54 | 15 | 9 | 3 | 1 | 7 | 22 | 8 | 132 | 12 | 9 | 1 | 2 | 3 | 1 | 60 | 11 | 7 | 72 | 18 | 72 | 9 | 12 | 12 | |
| | Sexo | M | H | H | H | H | H | H | H | H | H | H | H | H | H | H | H | H | H | H | M | M | H | H | H | |
| | Edad | 37 | 32 | 52 | 25 | 55 | 36 | 23 | 24 | 54 | 60 | 28 | 19 | 28 | 35 | 23 | 62 | 35 | 27 | 47 | 21 | 36 | 30 | 29 | 25 | 26 |
| | Nivel de estudios | S | S | S | S | PP | PP | P | S | PP | P | PP | S | S | S | PP | P | S | PP | PP | PP | S | L | PP | PP | PP |
| Eje 2. Datos y conocimiento general que tiene el encuestado sobre la empresa (SI=1, NO=0) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 Conoce la filosofía (misión, visión, valores y política de calidad) de su empresa | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| | 2 Desde su ingreso a la empresa se le informó respecto a las reglas y políticas de la empresa | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | 3 Sabe quién es su jefe inmediato | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | 4 Tiene conocimiento si la empresa cuenta con el permiso de seguridad por parte de la autoridad para prestar el servicio | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| | 5 Conoce la ubicación de las oficinas centrales de la empresa para la que labora | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Eje 3. Satisfacción y expectativas del encuestado en relación con su trabajo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 6 Cuento con las herramientas de trabajo necesarias para desempeñar adecuadamente mis funciones de seguridad en el hotel. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| | 7 La capacitación que he recibido de mi empresa para desempeñar mis funciones de seguridad es la adecuada. | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 |
| | 8 La retroalimentación que recibo de mi jefe directo con relación al trabajo que desempeño es la adecuada. | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| | 9 Siento estabilidad laboral en mi trabajo. | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| | 10 Existe igualdad en el trato que recibo con respecto a mis demás compañeros por parte de la empresa. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| | 11 Realizo mi trabajo de seguridad de forma eficiente, adecuada y respondo a las emergencias con prontitud | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| | 12 Hay oportunidades de crecimiento profesional en mi empresa. | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 |
| | 13 Considera que existe una comunicación abierta y directa con su jefe inmediato (SI=1, NO=0) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | 14 Considera que hay posibilidades de desarrollo profesional dentro de su empresa (SI=1, NO=0) | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Eje 4. Percepción sobre el liderazgo que ejerce la empresa hacia el encuestado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 15 Me informaron oportunamente respecto a mis funciones y responsabilidades para desempeñar mi puesto. | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| | 16 Considero que se solucionan oportunamente los reportes que realizo a mi jefe inmediato cuando existe algún incidente que yo no pude resolver | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| | 17 Considero que la asesoría o coaching que recibo de mis jefes superiores es la adecuada. | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| | 18 Recibe supervisión por parte de su empresa (SI=1, NO=0) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | 19 Adicionalmente a su jefe inmediato y a sus compañeros con que otras personas de su empresa tiene contacto para el desempeño de su trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 20 Qué sugerencias tendría para mejorar el desempeño de su trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 23. Formato para registrar el Cuestionario 3.

| Cuestionario 3. JEFE DE SEGURIDAD Y SUPERVISOR | | | | | | | | | |
|--|--|---------------------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| Núm. | Preguntas/afirmaciones | Respuestas | | | | | | | |
| | | Jefes de Seguridad y Supervisor | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Eje 1. Datos informativos del encuestado | | | | | | | | | |
| | Ciudad | CH | CH | OAX | M | M | EM | OAX | CC |
| | Nombre del Hotel | FICH | | FIO | FAM | HIM | FIT | OO | FICC |
| | Antigüedad en la empresa | 54 | 72 | 132 | 36 | 48 | 13 | 1 | 9 |
| | Sexo | M | M | H | H | H | H | H | H |
| | Edad | 37 | 40 | 54 | 37 | 30 | 28 | 42 | 28 |
| | Nivel de estudios | S | MA | PP | L | L | P | PP | PP |
| Eje 2. Conocer si los procedimientos operativos de la empresa de seguridad y el desempeño de los guardias son los adecuados para proporcionar un servicio de calidad. | | | | | | | | | |
| 1 | Considero que los procedimientos operativos que aplica la empresa para proporcionar los servicios de seguridad son los adecuados | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 2 | Considero que los guardias de seguridad aplican los procedimientos operativos en el hotel de forma adecuada | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | Mencione 5 factores externos a la empresa en orden de importancia que afectan el servicio. | | | | | | | | |
| 4 | Mencione 5 factores internos a la empresa en orden de importancia que afectan el servicio | | | | | | | | |
| 5 | Qué sugerencias tendría para mejorar el desempeño de su trabajo | | | | | | | | |
| Eje 3. Conocer el proceso de reclutamiento y selección de los guardias de seguridad. (SI=1, NO=0) | | | | | | | | | |
| 6 | Existe descripción de puestos para la contratación de los guardias de seguridad | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 7 | Están definidas las competencias que se requieren para aspirar al puesto de guardia de seguridad | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 8 | Considera que los requisitos que solicita la empresa para cubrir el puesto de guardia de seguridad son los necesarios | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 9 | Qué requisitos propondría para que se contratará al personal idóneo para desempeñar el puesto de guardia de seguridad | | | | | | | | |

Respecto a la segunda hoja de trabajo, se clasificaron las diversas respuestas que proporcionaron las personas encuestadas, y se codificaron para poder cuantificarlas, ya que dichas respuestas en muchos casos coincidieron, por

lo que se elaboraron dos catálogos para el Cuestionario 2 que se muestran en la Figura 24.

Figura 24. Conceptos de respuesta para las preguntas 19 y 20 del cuestionario 2.

| CVE | Concepto pregunta 19 | cve | Conceptos pregunta 20 |
|-----|---------------------------------------|-----|---|
| 1 | PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA | 1 | FALTA DE CAPACITACIÓN |
| 2 | SUPERVISOR | 2 | FALTA DE EVALUACIÓN |
| 3 | PERSONAL DEL HOTEL | 3 | FALTA DE DISCIPLINA |
| | | 4 | MAYOR SUELDO |
| | | 5 | TRABAJAR EN EQUIPO |
| | | 6 | MEJOR ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO |
| | | 7 | HERRAMIENTAS DE TRABAJO COMPLETAS |
| | | 8 | MAYOR TRATO JUSTO |
| | | 9 | MEJOR SUPERVISIÓN |
| | | 10 | TENER CONSIGNAS GENERALES Y ESPECÍFICAS |
| | | 11 | MANUAL DE OPERACIÓN |

Fuente: Elaboración propia con la información de los cuestionarios.

La hoja de trabajo para el cuestionario 2 con preguntas abiertas, se muestra en la Figura 25.

Figura 25. Hoja de trabajo con las preguntas abiertas del cuestionario 2.

Cuestionario 2. PERSONAL DE SEGURIDAD

| Núm. | Preguntas/afirmaciones | Personal de Seguridad | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | |
| Eje 1. Datos informativos del encuestado. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Puesto | JS | GS | GS | GS | GS | GS | GS | GS | JS | GS | JS | GS | GS | GS | |
| | Ciudad | CH | CH | CH | CH | CH | OAX | OAX | OAX | OAX | CC | CC | CC | CC | CC | |
| | Nombre del Hotel | FICHE | FICHE | FICHE | FICHE | FICHE | FIO | FIO | FIO | FIO | FICC | FICC | FICC | FICC | FICC | |
| | Sexo | M | H | H | H | H | H | H | H | H | H | H | H | H | H | |
| | Edad | 37 | 32 | 52 | 25 | 55 | 36 | 23 | 24 | 54 | 60 | 28 | 19 | 28 | 35 | |
| Eje 4. Percepción sobre el liderazgo que ejerce la empresa hacia el encuestado. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | Adicionalmente a su jefe inmediato y a sus compañeros con que otras personas de su empresa tiene contacto para el desempeño de su trabajo | 1 | 0 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | |
| | | | | | | | | | | 2 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | Qué sugerencias tendría para mejorar el desempeño de su trabajo | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 5 | 1 | 6 | 1 | 7 | 0 | 0 | 0 | |
| | | 2 | | | | | | | | | 7 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia con la información de los cuestionarios.

Para el cuestionario 3 se integraron 4 catálogos para codificar las respuestas que proporcionaron los encuestados, los cuales se muestran en la Figura 26.

Figura 26. Catálogos de preguntas abiertas del cuestionario 3.

| cve | Concepto Pregunta 3 | cve | Concepto pregunta 4 |
|-----|--|-----|--|
| 1 | DEFICIENCIA DEL CCTV | 1 | MAYOR ROTACIÓN DE PERSONAL |
| 2 | PERSONAL DEL HOTEL NO APLICA SUS PROCEDIMIENTOS | 2 | ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA DEFICIENTE |
| 3 | INADECUADO RECLUTAMIENTO POR PARTE DEL HOTEL | 3 | FALTA DE APLICACIÓN DE EXÁMENES EN EL RECLUTAMIENTO |
| 4 | LOCKERS LEJANOS A LA CASETA DE SEGURIDAD | 4 | FALTA DE CAPACITACIÓN EFECTIVA |
| 5 | POCOS GUARDIAS DE SEGURIDAD | 5 | FALTA DE SUPERVISIÓN |
| 6 | DELINCUENCIA ORGANIZADA GENERANDO UN ALTO RIESGO | 6 | FALTA DE COMUNICACIÓN CON LA EMPRESA |
| 7 | EL ROBO HORMIGA DENTRO DEL HOTEL | 7 | MAYOR TRABAJO JUSTO |
| 8 | FALTA DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE | 8 | FALTA DE SEGUIMIENTO A LAS INCIDENCIAS |
| 9 | ESCASA CULTURA DE LA PREVENCIÓN | 9 | FALTA DE APOYO PARA CUBRIR UNA VACANTE |
| 10 | FALTA DE CAPACITACIÓN EFECTIVA | 10 | PERSONAL DEL HOTEL NO APLICA SUS PROCEDIMIENTOS |
| 11 | FALTA DE CRITERIO DEL GUARDIA | 11 | MAYOR SUELDO |
| 12 | DEFICIENTE ACTITUD DE SERVICIO | 12 | DEFICIENTE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO |
| 13 | FALTA DE UNA ADECUADA SALUD | 13 | FALTA DE PUNTUALIDAD |
| 14 | LEJANÍA DEL TRABAJO A LA CASA | 14 | FALTA DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO COMPLETA |
| 15 | MAYOR SUELDO | 15 | HOTEL |
| 16 | FALTA DE PUNTUALIDAD DE LOS GUARDIAS DE SEGURIDAD | 16 | RUMORES POR PARTE DEL PERSONAL DEL HOTEL HACIA SEGURIDAD |
| 17 | APATIA Y FALTA DE INTERES DEL GUARDIA DE SEGURIDAD | | |
| 18 | FALTA DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO COMPLETAS | | |
| 19 | FALTA DE UNA ADECUADA SUPERVISION | | |
| 20 | LOS PROVEEDORES NO SE REGISTRAN EN CASETA DE SEGURIDAD | | |
| 21 | ALTA ROTACION DE PERSONAL | | |

| cve | Concepto Pregunta 5 | cve | Concepto Pregunta 9 |
|-----|---|-----|---|
| 1 | FALTA DE CAPACITACIÓN EFECTIVA | 1 | NO CONTRATAR EX POLICÍAS |
| 2 | DEFICIENTE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO | 2 | TENER ESTUDIOS MÍNIMOS DE SECUNDARIA |
| 3 | FALTA DE EXAMEN POR COMPETENCIAS | 3 | ESTAR DENTRO DEL RANGO DE EDAD DE JÓVENES |
| 4 | FALTA DE UNA ADECUADO RECLUTAMIENTO | 4 | TENER ESTUDIOS MÍNIMOS DE PREPARATORIA |
| 5 | MAYOR SUELDO | 5 | FALTA DE UN EXAMEN POR COMPETENCIAS |
| 6 | PROMOVER EL DESARROLLO DENTRO DE LA EMPRESA | 6 | FALTA DE UN ADECUADO RECLUTAMIENTO |
| 7 | FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO | 7 | MAYOR SUELDO |
| 8 | FALTA DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA CON LA | 8 | PRESENTACIÓN IMPECABLE DEL GUARDIA |
| 9 | FALTA DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO COMPLETA | 9 | FACILIDAD DE PALABRA |
| | | 10 | FALTA DE ACTITUD DE SERVICIO DEL GUARDIA |
| | | 11 | FALTA DE UNA CAPACITACIÓN EFECTIVA |
| | | 12 | FALTA DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO COMPLETA |

Fuente: Elaboración propia con la información de los cuestionarios.

La hoja de trabajo para las preguntas abiertas del cuestionario 3 se muestra en la Figura 27.

Figura 27. Hoja de trabajo con preguntas abiertas del cuestionario 2

| Cuestionario 3. JEFE DE SEGURIDAD Y SUPERVISOR | | | | | | | | | |
|---|---|---------------------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| Núm. | Preguntas/afirmaciones | Respuestas | | | | | | | |
| | | Jefes de Seguridad y Supervisor | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Eje 1. Datos informativos del encuestado | | | | | | | | | |
| | Ciudad | CH | CH | OAX | M | M | EM | OAX | CC |
| | Nombre del Hotel | FICH | | FIO | FAM | HIM | FIT | OO | FICC |
| | Edad | 37 | 40 | 54 | 37 | 30 | 28 | 42 | 28 |
| Eje 2. Conocer si los procedimientos operativos | | | | | | | | | |
| 3 | Mencione 5 factores externos a la empresa en orden de importancia que afectan el servicio. | 1 | 2 | 5 | 13 | 1 | 6 | 20 | 2 |
| | | 2 | 5 | 9 | 14 | 10 | | | 21 |
| | | 3 | 6 | 10 | 15 | 18 | | | |
| | | 4 | 7 | 11 | 16 | 19 | | | |
| | | 5 | 8 | 12 | 17 | | | | |
| 4 | Mencione 5 factores internos a la empresa en orden de importancia que afectan el servicio | 1 | 4 | 4 | 1 | 0 | 10 | 16 | 11 |
| | | 2 | 5 | 9 | 4 | | 15 | | 14 |
| | | 3 | 6 | 10 | 11 | | | | |
| | | 4 | 7 | 11 | 13 | | | | |
| | | 5 | 8 | 12 | 14 | | | | |
| 5 | Qué sugerencias tendría para mejorar el desempeño de su trabajo | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 9 |
| | | 2 | 2 | | 5 | | 8 | | |
| | | | | | 6 | | | | |
| Eje 3. Conocer el proceso de reclutamiento y selección de los guardias de seguridad. | | | | | | | | | |
| 9 | Qué requisitos propondría para que se contratará al personal idóneo para desempeñar el puesto de guardia de seguridad | 1 | 3 | 5 | 4 | 6 | 10 | 11 | 12 |
| | | 2 | 4 | 6 | 7 | | | | |
| | | | | | 8 | | | | |
| | | | | | 9 | | | | |

Fuente: Elaboración propia con la información de los cuestionarios.

Con las hojas de trabajo fue posible cuantificar la totalidad de las preguntas, que serán analizadas para su interpretación.

4.3 Análisis de resultados

Como resultado de la aplicación de los cuestionarios y del registro de las respuestas en las hojas de trabajo para su cuantificación a continuación se presenta la matriz sistematizada de cada cuestionario, mostrando los resultados agregados por eje y posteriormente los resultados de cada ítem.

4.3.1 Matriz sistematizada

Los resultados obtenidos a través de la hoja de trabajo diseñada para cuantificar las respuestas registradas en los cuestionarios, se detallan en la matriz sistematizada por cada uno de los cuestionarios. Para simplificar el análisis de los resultados se aplicará el criterio de satisfacción como la suma de los resultados TA y A, y como no satisfactorio a la suma de los resultados NAD, D y TD, en las ítems correspondientes.

En la Tabla 11 se detallan los resultados por eje, del cuestionario 1 aplicado a los clientes de la empresa de seguridad.

Tabla 11. Resultados cuantificados del Cuestionario 1 aplicado al cliente

| Eje | Descripción | Resultados | Gráfica |
|-----|---|---|--|
| 1 | Datos informativos del encuestado | Respondieron a la encuesta 6 clientes, de los cuales 5 son Gerentes Generales y 1 es Gerente Administrativo, las ciudades en dónde se ubican los hoteles son: dos hoteles de Mérida, uno en Chetumal, uno en Cd. del Carmen y dos en la Cd. de Oaxaca. La antigüedad en el puesto va de un año cuatro meses hasta 8 años. | |
| 2 | Conocimiento general del cliente acerca del prestador de servicios de seguridad | La totalidad de los clientes contestaron afirmativamente sobre aspectos generales de la empresa, como es su nombre y si cuenta con el permiso federal para operar. | <p>Eje 2. Conocimiento general del cliente sobre la empresa</p> <p>100%</p> <p>■ SI ■ NO</p> |


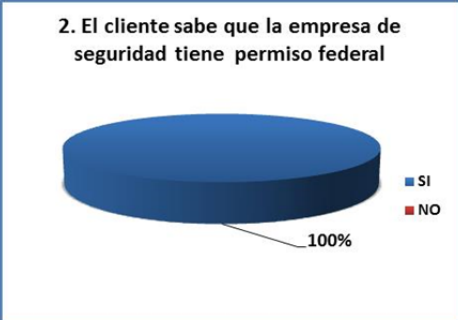

| 3 | Satisfacción y expectativas del cliente respecto al servicio que recibe de la empresa de seguridad privada | En general se tiene un alto nivel de satisfacción ya que el 72.5% está de acuerdo con el servicio y el 27.4% no está de acuerdo con algunos aspectos del servicio, como son la ocurrencia de incidentes derivados del servicio de seguridad y la forma inadecuada de los guardias de seguridad de dirigirse a los huéspedes y otras personas en el hotel. | <p>Eje 3. Satisfacción y expectativas del cliente sobre el servicio de seguridad</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>41.7%</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>11.9%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>11.9%</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>3.6%</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Porcentaje | TA | 31% | A | 41.7% | NAD | 11.9% | D | 11.9% | TD | 3.6% |
|-----------|--|---|---|-----------|------------|----|-----|---|-------|-----|-------|---|-------|----|------|
| Categoría | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 31% | | | | | | | | | | | | | | |
| A | 41.7% | | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 11.9% | | | | | | | | | | | | | | |
| D | 11.9% | | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 3.6% | | | | | | | | | | | | | | |




Fuente: elaboración propia con la información de los cuestionarios.


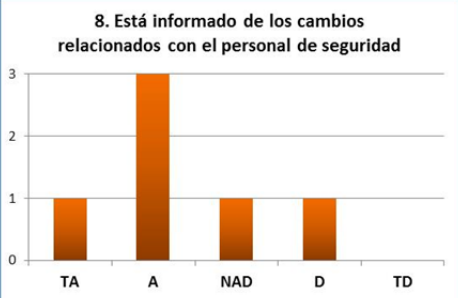
La Tabla 12 muestra los resultados por ítem del Cuestionario 1 aplicado a clientes (hoteles).


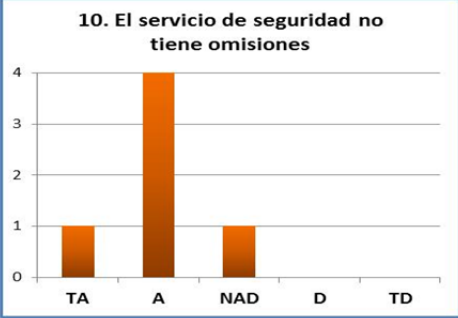
Tabla 12. Resultados por ítem del Cuestionario 1.


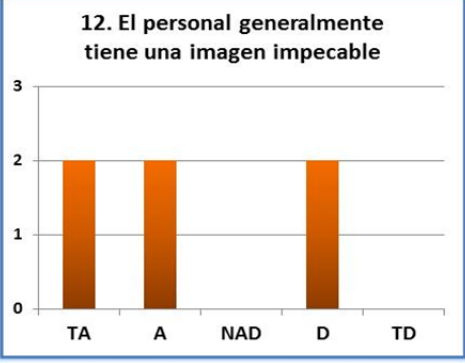
| Descripción | Resultados | Gráfica |
|---------------------------------|---|---------|
| Puesto | Seis personas respondieron el cuestionario, de los cuales cinco ocupan el puesto de Gerente General y uno el de Gerente Administrativo. | |
| Ciudad | Las Ciudades en donde se ubican los hoteles son: Mérida, Chetumal, Oaxaca y Cd. de Carmen. | |
| Nombre del Hotel | Los Hoteles que respondieron al cuestionario fueron: Fiesta Inn Chetumal, Fiesta Inn Oaxaca, Fiesta Inn Cd. del Carmen, Fiesta Americana Mérida, Holiday Inn Mérida y Oaxaca One. | |
| Antigüedad en el puesto (meses) | La antigüedad en el puesto varía de año cuatro meses a 8 años. | |

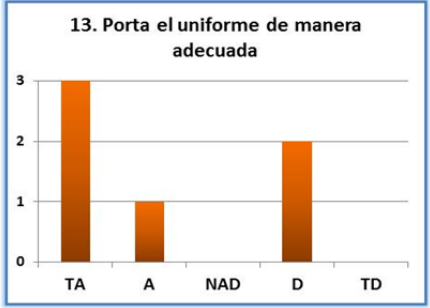


| Descripción | Resultados | Gráfica | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|-----------|------------|----|------|----|----|-----|---|---|---|----|---|
| <p>1. ¿Conoce el nombre de la empresa de seguridad que presta los servicios?</p> | <p>El 100% de los clientes conoce el nombre de la empresa de seguridad, quien le presta los servicios.</p> | <p>1. El cliente conoce el nombre de la empresa de seguridad</p>  <table border="1"> <caption>Data for Chart 1: El cliente conoce el nombre de la empresa de seguridad</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | SI | 100% | NO | 0% | | | | | | |
| Respuesta | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | |
| SI | 100% | | | | | | | | | | | | | |
| NO | 0% | | | | | | | | | | | | | |
| <p>2. ¿Sabe si la empresa de seguridad cuenta con el permiso federal de seguridad que se requiere para operar?</p> | <p>El 100% de los clientes tiene la seguridad que la empresa cuenta con el permiso federal para prestar los servicios.</p> | <p>2. El cliente sabe que la empresa de seguridad tiene permiso federal</p>  <table border="1"> <caption>Data for Chart 2: El cliente sabe que la empresa de seguridad tiene permiso federal</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | SI | 100% | NO | 0% | | | | | | |
| Respuesta | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | |
| SI | 100% | | | | | | | | | | | | | |
| NO | 0% | | | | | | | | | | | | | |
| <p>3. Observo que el desempeño del personal de seguridad demuestra que tienen los conocimientos y las habilidades necesarias para el trabajo que realizan.</p> | <p>De acuerdo a su percepción los clientes consideran que el personal de seguridad demuestra tener los conocimientos y habilidades para desempeñar satisfactoriamente su trabajo.</p> | <p>3. El personal de seguridad tiene los conocimientos y las habilidades requeridas</p>  <table border="1"> <caption>Data for Chart 3: El personal de seguridad tiene los conocimientos y las habilidades requeridas</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Puntuación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Puntuación | TA | 2 | A | 2 | NAD | 1 | D | 1 | TD | 0 |
| Categoría | Puntuación | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| A | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| D | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 0 | | | | | | | | | | | | | |

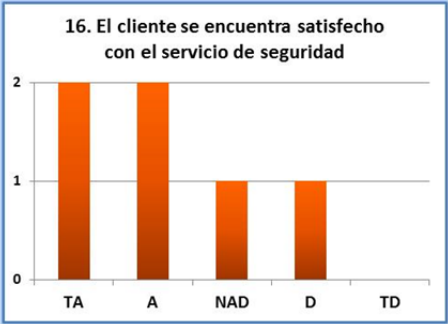
| Descripción | Resultados | Gráfica | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|-----------|--------|----|---|---|---|-----|---|---|---|----|---|
| <p>4. El trato que otorga el personal de seguridad a huéspedes, visitantes y colaboradores es siempre atento y amable.</p> | <p>Los clientes consideran que el trato por parte del personal de seguridad hacia el hotel es satisfactorio, debido a que la actitud de servicio hacia los huéspedes, visitantes y colaboradores es por medio de un trato amable de acuerdo a la filosofía de la empresa de seguridad.</p> |  <p>4. El trato del personal de seguridad es atento y amable</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Conteo | TA | 1 | A | 3 | NAD | 1 | D | 0 | TD | 0 |
| Categoría | Conteo | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| A | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| D | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| <p>5. El cuidado y la actitud del personal de seguridad al realizar su trabajo transmiten confianza y seguridad.</p> | <p>La actitud del personal de seguridad para realizar su trabajo es satisfactoria para los clientes ya que su percepción es positiva al considerar que genera confianza y seguridad.</p> |  <p>5. El cuidado y actitud del personal transmite confianza y seguridad</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Conteo | TA | 2 | A | 2 | NAD | 1 | D | 1 | TD | 0 |
| Categoría | Conteo | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| A | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| D | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| <p>6. En mi opinión el personal de seguridad está bien capacitado para desarrollar su trabajo.</p> | <p>En general los clientes consideran que el personal de seguridad se capacita para desarrollar bien su trabajo, sin embargo se considera que el tema de capacitación merece especial atención para la mejora continua.</p> |  <p>6. El personal está bien capacitado para realizar su trabajo</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Conteo | TA | 1 | A | 3 | NAD | 1 | D | 0 | TD | 1 |
| Categoría | Conteo | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| A | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| D | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 1 | | | | | | | | | | | | | |

| Descripción | Resultados | Gráfica | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|-----------|-------|----|---|---|---|-----|---|---|---|----|---|
| <p>7. El personal de seguridad se comunica con los huéspedes y visitantes de manera clara y comprensible cuando solicitan información.</p> | <p>La manera de comunicarse del personal de seguridad con los huéspedes se considera satisfactoria para los clientes ya que lo hacen de una manera clara, de acuerdo a la información general que el hotel maneja como el horario de registro de entrada en las habitaciones, los servicios de los restaurantes, salones de eventos y las ubicaciones de los mismos.</p> |  <table border="1"> <caption>9. Generalmente la respuesta del personal es oportuna y en forma</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Valor | TA | 2 | A | 4 | NAD | 0 | D | 0 | TD | 0 |
| Categoría | Valor | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| A | 4 | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| D | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| <p>8. Me informan a tiempo de los cambios y nuevas disposiciones relacionadas con el personal para la prestación del servicio.</p> | <p>En general los clientes tienen una percepción positiva al considerar que si son informados sobre los cambios que se realizan con el personal de seguridad, como personal de nuevo ingreso y la inducción que reciben para desempeñar bien su trabajo.</p> |  <table border="1"> <caption>8. Está informado de los cambios relacionados con el personal de seguridad</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Valor | TA | 1 | A | 3 | NAD | 1 | D | 1 | TD | 0 |
| Categoría | Valor | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| A | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| D | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 0 | | | | | | | | | | | | | |

| Descripción | Resultados | Gráfica | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|-----------|-------|----|---|---|---|-----|---|---|---|----|---|
| <p>9. Generalmente la respuesta del personal de seguridad ante imprevistos o solicitudes expresas es oportuna y en forma.</p> | <p>Los clientes confirman tener un alto nivel de satisfacción en la respuesta que el personal de seguridad tiene ante imprevistos o eventualidades de última hora ya que es realizada de forma oportuna y en forma, como por ejemplo la llegada inesperada de grupos especiales que pueden ser deportistas, artistas, diplomáticos, políticos etc. para brindarle protección y cuidado.</p> |  <table border="1"> <caption>9. Generalmente la respuesta del personal es oportuna y en forma</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Valor | TA | 2 | A | 4 | NAD | 0 | D | 0 | TD | 0 |
| Categoría | Valor | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| A | 4 | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| D | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| <p>10. El servicio de seguridad que proporciona la empresa no tiene omisiones o falta de cobertura en seguridad.</p> | <p>Los clientes de manera general tienen una opinión satisfactoria sobre la empresa, quien brinda una cobertura completa en la seguridad de sus instalaciones, ya que las áreas se cubren de manera inmediata al momento de existir una vacante en el puesto. Sin embargo estas maneras de cubrir las vacantes en ocasiones es doblando al personal de seguridad, lo cual se tendría que reforzar en la mejora continua para una mejor solución.</p> |  <table border="1"> <caption>10. El servicio de seguridad no tiene omisiones</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Valor | TA | 1 | A | 4 | NAD | 1 | D | 0 | TD | 0 |
| Categoría | Valor | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| A | 4 | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| D | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 0 | | | | | | | | | | | | | |

| Descripción | Resultados | Gráfica | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|----------|------------|----|---|---|---|-----|---|---|---|----|---|
| <p>11. Durante el tiempo que la empresa de seguridad ha prestado sus servicios no se han registrado incidentes a causa de sus servicios.</p> | <p>Los clientes en su generalidad opinan que en algún tiempo si se han registrado incidentes en su hotel a causa del personal de seguridad por no prevenir a tiempo, lo cual se tomará en cuenta de manera relevante para la mejora continua.</p> | <p>11. No se han habido incidentes a causa de los servicios de la empresa</p>  <table border="1"> <caption>Data for Chart 11: No se han habido incidentes a causa de los servicios de la empresa</caption> <thead> <tr> <th>Segmento</th> <th>Incidentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> | Segmento | Incidentes | TA | 2 | A | 1 | NAD | 1 | D | 1 | TD | 1 |
| Segmento | Incidentes | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| A | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| D | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| <p>12. El personal de seguridad generalmente tiene una imagen impecable (cuidado y aseo personal).</p> | <p>La imagen que proyecta el personal de seguridad es satisfactoria en cuanto a su cuidado y aseo personal, sin embargo se debe cuidar la presentación de los mismos, proporcionando uniformes nuevos.</p> | <p>12. El personal generalmente tiene una imagen impecable</p>  <table border="1"> <caption>Data for Chart 12: El personal generalmente tiene una imagen impecable</caption> <thead> <tr> <th>Segmento</th> <th>Respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> | Segmento | Respuestas | TA | 2 | A | 2 | NAD | 0 | D | 2 | TD | 0 |
| Segmento | Respuestas | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| A | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| D | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 0 | | | | | | | | | | | | | |

| Descripción | Resultados | Gráfica | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|-----------|--------|----|---|---|---|-----|---|---|---|----|---|
| <p>13. Porta el uniforme de manera adecuada</p> | <p>Los clientes en su generalidad tienen una percepción satisfactoria que el uniforme del personal de seguridad se porta de manera adecuada. Teniendo especial cuidado de tener un stock de resguardo en uniformes nuevos.</p> |  <table border="1"> <caption>13. Porta el uniforme de manera adecuada</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Conteo | TA | 3 | A | 1 | NAD | 0 | D | 2 | TD | 0 |
| Categoría | Conteo | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| A | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| D | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| <p>14. Se presenta con la debida puntualidad para desarrollar su labor.</p> | <p>En su mayoría los clientes tienen una opinión favorable de que el personal de seguridad es puntual para desarrollar sus labores en su puesto de trabajo.</p> |  <table border="1"> <caption>14. Se presenta puntualmente para desarrollar su labor</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Conteo | TA | 3 | A | 2 | NAD | 0 | D | 0 | TD | 1 |
| Categoría | Conteo | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| A | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| D | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| <p>15. El personal de seguridad cuenta con las herramientas y equipo necesario para proporcionar el servicio (radios, audífonos, detector de metales, equipo de circuito cerrado, equipos de radio comunicación móvil).</p> | <p>En su totalidad los clientes consideran como satisfactorio que el personal si cuenta con las herramientas de trabajo necesarias que le sirven de apoyo y complemento para el desempeño de sus funciones.</p> |  <table border="1"> <caption>15. El personal cuenta con las herramientas y equipo necesario</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Conteo | TA | 3 | A | 3 | NAD | 0 | D | 0 | TD | 0 |
| Categoría | Conteo | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| A | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| D | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 0 | | | | | | | | | | | | | |

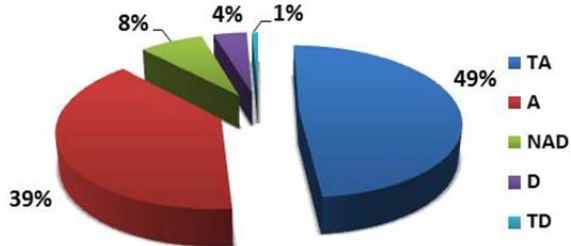
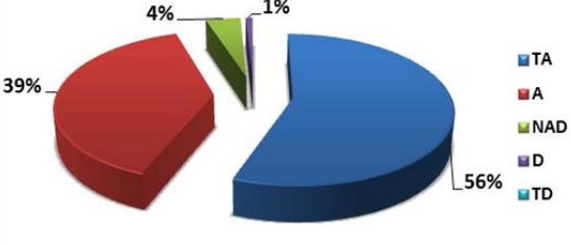
| Descripción | Resultados | Gráfica | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|-----------|--------|----|---|---|---|-----|---|---|---|----|---|
| <p>16. Me encuentro satisfecho con el servicio que proporciona la empresa de seguridad privada.</p> | <p>La generalidad de los clientes opina sentirse satisfechos con el servicio de seguridad, sin embargo se deben analizar a los clientes insatisfechos para incluir las causas en la mejora continua.</p> |  <table border="1"> <caption>16. El cliente se encuentra satisfecho con el servicio de seguridad</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Conteo | TA | 2 | A | 2 | NAD | 1 | D | 1 | TD | 0 |
| Categoría | Conteo | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| A | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| D | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| <p>17. Cuáles serían sus sugerencias para mejorar el servicio de seguridad privada que le proporciona la empresa</p> | <p>Los clientes sugieren que la empresa brinde inducción al personal de nuevo ingreso, capacitación continua, que el personal de seguridad que se reclute se adecúe a un perfil del puesto, más elementos de seguridad, que las vacantes de seguridad se cubran a la brevedad, mejor calidad en el funcionamiento del circuito cerrado de televisión, radios e implementos de trabajo así como uniformes en buen estado para cuidar la presentación del personal de seguridad.</p> | | | | | | | | | | | | | |
| <p>18. Qué servicios considera que debería incorporar la empresa de seguridad para mejorar la calidad y alcance de los mismos</p> | <p>Los clientes opinan que los servicios que incorporarían son más cámaras de seguridad, sin embargo esto implicaría que el cliente disminuya la plantilla de elementos de seguridad en sus instalaciones, al considerar que las cámaras sustituyen a los guardias.</p> | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia con la información de los cuestionarios.

En la Tabla 13 se detallan los resultados del cuestionario 2 aplicado al personal de seguridad que presta sus servicios a los clientes (hoteles).

Tabla 13. Resultados cuantificados del Cuestionario 2 aplicado al personal de seguridad

| Eje | Descripción | Resultados | Gráfica | | | | | | |
|-----------|---|---|--|-----------|------------|----|-----|----|-----|
| 1 | Datos informativos del encuestado. | En total respondieron 40 personas al cuestionario, de las cuales 33 son Guardias de seguridad y 7 son Jefes de seguridad, 5 son mujeres y 35 hombres. | | | | | | | |
| 2 | Datos y conocimiento general que tiene el encuestado sobre la empresa | El 76% de los empleados tienen un conocimiento general de la empresa, esto es saben sobre la filosofía organizacional, la ubicación de la empresa y si ésta cuenta con permiso federal para operar. El 24% no conoce algunos datos de la empresa, principalmente la filosofía organizacional. | <p>EJE 2. Conocimiento general sobre la empresa</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>76%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>24%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | SI | 76% | NO | 24% |
| Respuesta | Porcentaje | | | | | | | | |
| SI | 76% | | | | | | | | |
| NO | 24% | | | | | | | | |


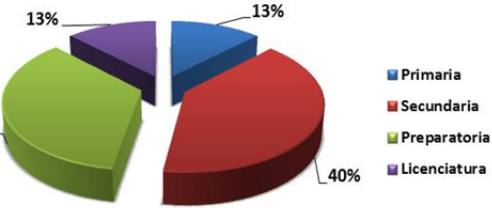
| 3 | Satisfacción y expectativas del encuestado en relación con su trabajo. | Existe un alto nivel de satisfacción con la empresa ya que es el 88%, el resto se manifiesta no satisfecho. | <p>Eje 3. Satisfacción y expectativas del personal de seguridad con respecto a su trabajo</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>49%</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Porcentaje | TA | 49% | A | 39% | NAD | 8% | D | 4% | TD | 1% |
|-----------|--|---|--|-----------|------------|----|-----|---|-----|-----|----|---|----|----|----|
| Categoría | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 49% | | | | | | | | | | | | | | |
| A | 39% | | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 8% | | | | | | | | | | | | | | |
| D | 4% | | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 1% | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Percepción sobre el liderazgo que ejerce la empresa hacia el encuestado. | Respecto al liderazgo el 95% está satisfecho y el 5% considera que no es satisfactorio. | <p>Eje 4. Percepción sobre el liderazgo en la empresa</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>56%</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Porcentaje | TA | 56% | A | 39% | NAD | 4% | D | 1% | TD | 0% |
| Categoría | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 56% | | | | | | | | | | | | | | |
| A | 39% | | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 4% | | | | | | | | | | | | | | |
| D | 1% | | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 0% | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia con la información de los cuestionarios.

La Tabla 14, muestra los resultados cuantificados del cuestionario 2 aplicado al personal de seguridad por cada ítem.

Tabla 14. Ítems del Cuestionario 2.

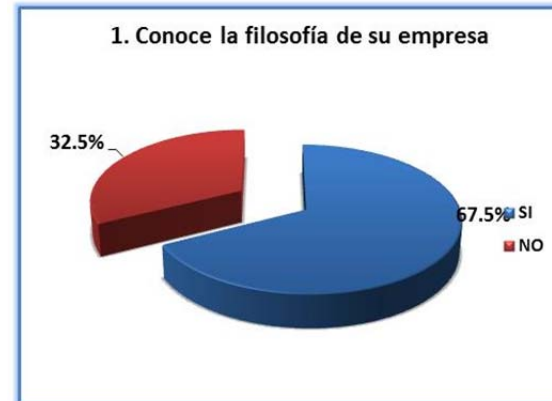
| Ítem/Descripción | Resultados | Gráfica | | | | | | | | |
|---|--|---|-----------|------------|---------|-----|------------|-----|--------------|-----|
| Eje 1. Datos informativos del encuestado | | | | | | | | | | |
| Puesto | En total respondieron 40 personas al cuestionario, de las cuales 33 son Guardias de seguridad y 7 son Jefes de seguridad. | | | | | | | | | |
| Ciudad | Las Ciudades en donde se ubican los hoteles son: Mérida, Chetumal, Oaxaca y Cd. de Carmen. | | | | | | | | | |
| Nombre del Hotel | Los Hoteles en donde están asignados para proporcionar el servicio de seguridad son: Fiesta Inn Chetumal, Fiesta Inn Oaxaca, Fiesta Inn Cd. del Carmen, Fiesta Americana Mérida, Holiday Inn Mérida y Oaxaca One | | | | | | | | | |
| Antigüedad en el puesto (meses) | Como se observa en la gráfica, el 62% del personal tiene menos de un año de antigüedad, el 21% tiene entre 1 a 3 años de antigüedad y el 18% tiene más de 3 años de antigüedad. Cabe mencionar que el personal con menos antigüedad ocupa el puesto de guardias de seguridad, lo cual se debe a que existe una alta rotación de personal para este puesto. | <p>Antigüedad de los empleados de seguridad</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>< 1 año</td> <td>62%</td> </tr> <tr> <td>1 a 3 años</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>> 3 a 6 años</td> <td>18%</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Porcentaje | < 1 año | 62% | 1 a 3 años | 21% | > 3 a 6 años | 18% |
| Categoría | Porcentaje | | | | | | | | | |
| < 1 año | 62% | | | | | | | | | |
| 1 a 3 años | 21% | | | | | | | | | |
| > 3 a 6 años | 18% | | | | | | | | | |
| Sexo | De las personas que respondieron 5 son mujeres y 35 son hombres, esto representa el 87.5% de hombres y el 12.5 de mujeres. | | | | | | | | | |

| <p>Edad</p> | <p>Respecto a la edad del personal de seguridad, se observa en la gráfica que el 51% está entre los 18 a los 29 años, el 26% está entre los 30 a los 39 años, y el 23% son personas de 40 años hasta los 62. Los jefes de seguridad se encuentran en el rango de los 30 a los 39 años, a excepción de uno que se encuentra entre los 40 a 49 años.</p> | <p>Rangos de edad de los empleados de seguridad</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango de edad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18-29</td> <td>51%</td> </tr> <tr> <td>30-39</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>40-49</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>50-62</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table> | Rango de edad | Porcentaje | 18-29 | 51% | 30-39 | 26% | 40-49 | 8% | 50-62 | 15% |
|--------------------------|--|--|----------------------|------------|----------|-----|------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|
| Rango de edad | Porcentaje | | | | | | | | | | | |
| 18-29 | 51% | | | | | | | | | | | |
| 30-39 | 26% | | | | | | | | | | | |
| 40-49 | 8% | | | | | | | | | | | |
| 50-62 | 15% | | | | | | | | | | | |
| <p>Nivel de estudios</p> | <p>El nivel académico del personal de seguridad de acuerdo a la gráfica es del 40% tiene secundaria, el 35% cuenta con preparatoria, el 13% tiene primaria y el 13% tiene licenciatura. Los guardias de seguridad son los que se ubican con estudios de primaria, secundaria y preparatoria y 3 de ellos tienen licenciatura, en el caso de los jefes de seguridad: 1 tiene primaria, otro secundaria, 4 tienen licenciatura y 1 tiene preparatoria.</p> | <p>Escolaridad del personal de seguridad</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de escolaridad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Primaria</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Secundaria</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Preparatoria</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Licenciatura</td> <td>13%</td> </tr> </tbody> </table> | Nivel de escolaridad | Porcentaje | Primaria | 13% | Secundaria | 40% | Preparatoria | 35% | Licenciatura | 13% |
| Nivel de escolaridad | Porcentaje | | | | | | | | | | | |
| Primaria | 13% | | | | | | | | | | | |
| Secundaria | 40% | | | | | | | | | | | |
| Preparatoria | 35% | | | | | | | | | | | |
| Licenciatura | 13% | | | | | | | | | | | |

Eje 2. Conocimiento general del cliente acerca del prestador de servicios de seguridad.

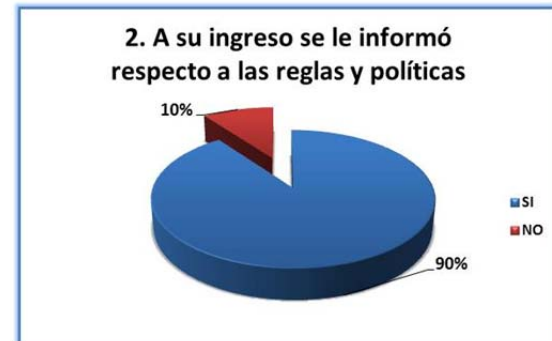
1. Conoce la filosofía (misión, visión, valores y política de calidad) de su empresa

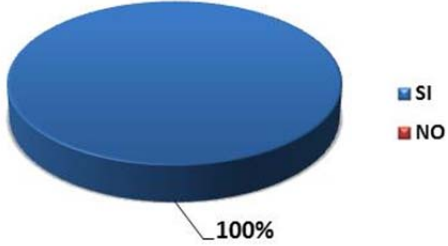
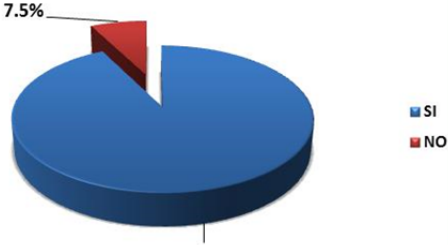
Un alto porcentaje del personal de seguridad conoce la filosofía de la organización (67.5%) y el porcentaje de los que no la conocen es de 32.5%.



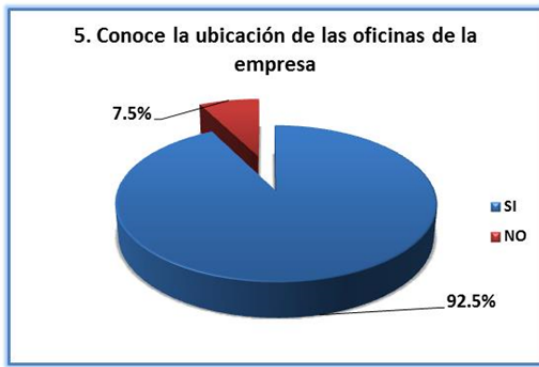
2. Desde su ingreso a la empresa se le informó respecto a las reglas y políticas de la empresa

El 90% del personal manifestó que fue informado sobre las reglas y políticas de la empresa, y el 10% no fue informado. El personal que no fue informado pertenece específicamente a un hotel, y solo un guardia de seguridad de otro hotel. Lo cual permite concluir que no es un problema generalizado.



| <p>3. Sabe quién es su jefe inmediato</p> | <p>El 100% del personal sabe quién es su jefe inmediato, lo cual es muy positivo, ya que evita confusiones al momento de recibir instrucciones y cumplir con sus reportes.</p> | <p>3. Sabe quién es su jefe inmediato</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | SI | 100% | NO | 0% |
|--|--|---|-----------|------------|----|-------|----|------|
| Respuesta | Porcentaje | | | | | | | |
| SI | 100% | | | | | | | |
| NO | 0% | | | | | | | |
| <p>4. Tiene conocimiento si la empresa cuenta con el permiso de seguridad por parte de la autoridad para prestar el servicio</p> | <p>El 92.5% del personal de seguridad sabe que la empresa opera con permiso federal, y el resto desconoce esa situación. Cabe mencionar que la persona que no sabe que la empresa cuenta con permiso federal es en un hotel específicamente.</p> | <p>4. Conoce si la empresa tiene permiso federal para operar</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>92.5%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>7.5%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | SI | 92.5% | NO | 7.5% |
| Respuesta | Porcentaje | | | | | | | |
| SI | 92.5% | | | | | | | |
| NO | 7.5% | | | | | | | |

| | |
|--|--|
| <p>5. Conoce la ubicación de las oficinas centrales de la empresa para la que labora</p> | <p>Un alto porcentaje sabe cuál es la ubicación de las oficinas de la empresa (92.5%). Cabe mencionar que el personal de seguridad radica en las ciudades en donde están ubicados los hoteles y la empresa se encuentra en la Cd. de Puebla.</p> |
|--|--|



Eje 3. Satisfacción y expectativas del encuestado en relación con su trabajo.

| | |
|---|---|
| <p>6. Cuento con las herramientas de trabajo necesarias para desempeñar adecuadamente mis funciones de seguridad en el hotel.</p> | <p>La gran mayoría del personal de seguridad menciona que cuenta con las herramientas necesarias para trabajar y 8 consideran que no son suficientes o tienen una posición indiferente.</p> |
|---|---|



7. La capacitación que he recibido de mi empresa para desempeñar mis funciones de seguridad es la adecuada

La mayoría de los guardias de seguridad (28) considera que la capacitación que reciben es adecuada o totalmente adecuada y 12 de ellos consideran que no es satisfactoria. Cabe mencionar que como parte de las respuestas abiertas la gran mayoría opinó que debería mejorarse la capacitación.



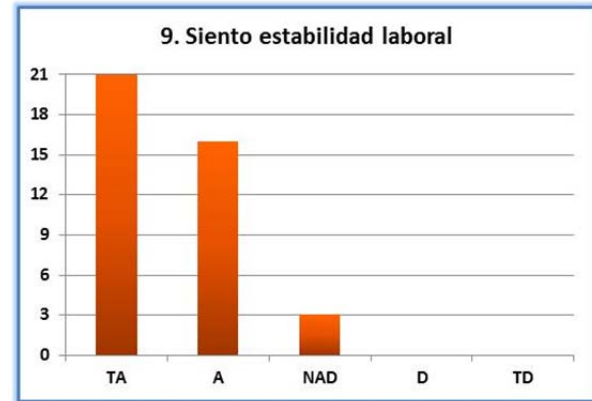
8. La retroalimentación que recibo de mi jefe directo con relación al trabajo que desempeño es la adecuada.

Casi la totalidad de los empleados de seguridad están de acuerdo en que reciben retroalimentación en relación con su trabajo y solamente dos personas se mostraron indiferentes.



9. Siento estabilidad laboral en mi trabajo.

Casi la totalidad de los empleados se mostraron de acuerdo y totalmente de acuerdo respecto a que sienten que hay estabilidad en su trabajo, solamente 3 personas se mostraron indiferentes.



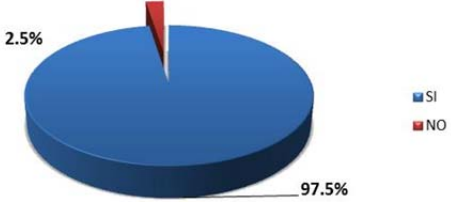
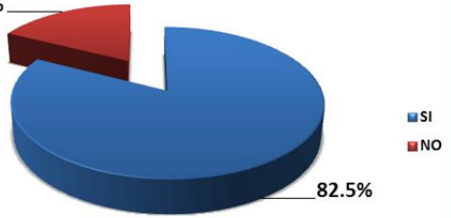
10. Existe igualdad en el trato que recibo con respecto a mis demás compañeros por parte de la empresa.

Casi la totalidad del personal de seguridad se muestra totalmente de acuerdo y de acuerdo en que hay un trato de igualdad, solamente 2 personas consideran que no hay un trato igualitario, cabe mencionar que trabajan en distintas ciudades.



| | |
|--|--|
| <p>11. Realizo mi trabajo de seguridad de forma eficiente, adecuada y respondo a las emergencias con prontitud</p> | <p>La totalidad de los guardias de seguridad están satisfechos con su desempeño en el trabajo.</p> |
| <p>12. Hay oportunidades de crecimiento profesional en mi empresa.</p> | <p>Respeto a las oportunidades de crecimiento o desarrollo profesional dentro de la empresa, la gran mayoría está de acuerdo o totalmente de acuerdo, y siete personas no visualizan estas oportunidades, lo cual representa el 17.5% del personal de seguridad.</p> |

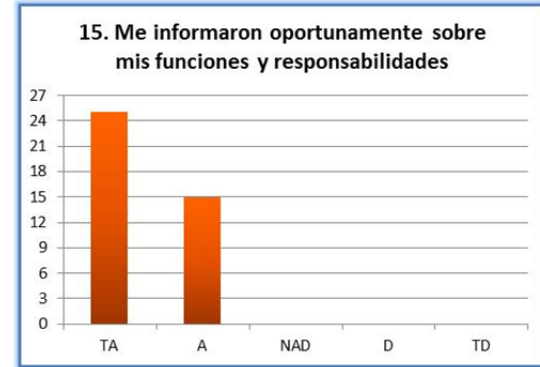


| <p>13. Considera que existe una comunicación abierta y directa con su jefe inmediato.</p> | <p>Casi la totalidad del personal considera que existe una comunicación abierta y directa que favorece el ambiente de trabajo, solamente el 2.5% considera que no es así.</p> | <p>13. Existe una comunicación abierta y directa con su jefe inmediato</p>  <p>A 3D pie chart with a blue slice representing 'SI' at 97.5% and a small red slice representing 'NO' at 2.5%. A legend on the right shows a blue square for 'SI' and a red square for 'NO'.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>97.5%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>2.5%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | SI | 97.5% | NO | 2.5% |
|--|---|--|-----------|------------|----|-------|----|-------|
| Respuesta | Porcentaje | | | | | | | |
| SI | 97.5% | | | | | | | |
| NO | 2.5% | | | | | | | |
| <p>14. Considera que hay posibilidades de desarrollo profesional dentro de su empresa.</p> | <p>Como reforzamiento del ítem 12, se planteó esta pregunta, a la que respondió el 82.5% que si considera que hay posibilidades de desarrollo y el 17.5 que no las hay. Lo cual concuerda con los resultados del ítem 12. Cabe mencionar que quienes opinan que no hay oportunidades laboran en diferentes hoteles.</p> | <p>14. Hay posibilidades de desarrollo profesional</p>  <p>A 3D pie chart with a blue slice representing 'SI' at 82.5% and a red slice representing 'NO' at 17.5%. A legend on the right shows a blue square for 'SI' and a red square for 'NO'.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>82.5%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>17.5%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | SI | 82.5% | NO | 17.5% |
| Respuesta | Porcentaje | | | | | | | |
| SI | 82.5% | | | | | | | |
| NO | 17.5% | | | | | | | |

Eje 4. Percepción sobre el liderazgo que ejerce la empresa hacia el encuestado.

15. Me informaron oportunamente respecto a mis funciones y responsabilidades para desempeñar mi puesto.

Todos los empleados de seguridad estuvieron de acuerdo con esta afirmación. Lo cual además de ser parte del liderazgo tiene relación con los procedimientos operativos de la empresa.



16. Considero que se solucionan oportunamente los reportes que realizo a mi jefe inmediato cuando existe algún incidente que yo no pude resolver

La totalidad del personal de seguridad está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se atienden oportunamente los reportes que realiza.



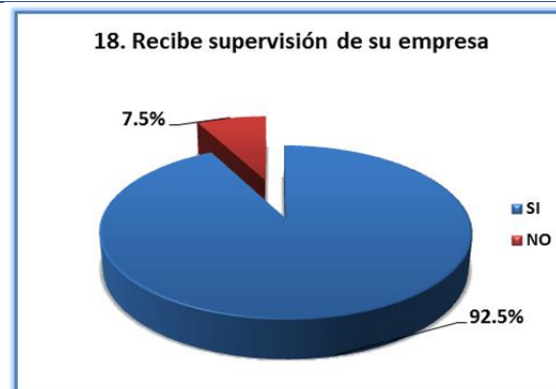
17. Considero que la asesoría o coaching que recibo de mis jefes superiores es la adecuada.


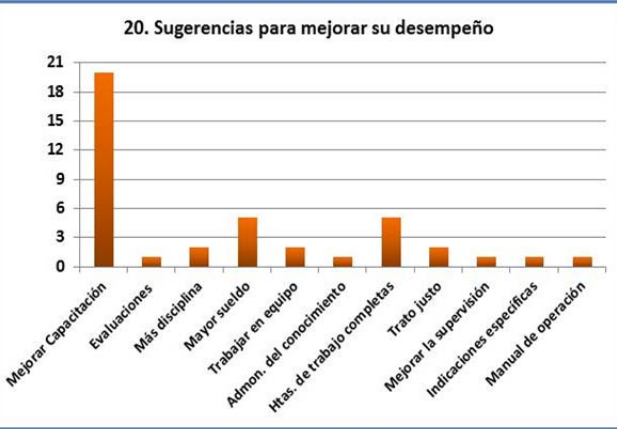
La gran mayoría de los empleados manifiesta su acuerdo con el hecho de que reciben asesoría o coaching adecuado, 6 de los empleados no están de acuerdo, que representa el 15%. Estas personas trabajan en diferentes hoteles a los que se les proporciona el servicio de seguridad.



18. Recibe supervisión por parte de su empresa

Casi la totalidad de las personas encuestadas consideran que reciben supervisión de la empresa, el 7.5% señala que no tienen supervisión. Este personal se encuentra ubicado en diferentes hoteles, la mayoría tiene menos de 2 meses en el puesto.



| <p>19. Adicionalmente a su jefe inmediato y a sus compañeros con que otras personas de su empresa tiene contacto para el desempeño de su trabajo.</p> | <p>Este ítem fue de respuestas abiertas que se cuantificaron con base en su ocurrencia, para presentar un análisis más concluyente, la mayoría del personal contestó que con el personal del hotel, después en orden de ocurrencias el supervisor y en menor grado con el personal administrativo. Este ítem se planteó para determinar la interacción con el personal e la empresa ya que el personal de seguridad no labora en las oficinas sino, en los hoteles de diferentes ciudades.</p> |  <table border="1"> <caption>19. Con que otras personas de su empresa tiene contacto para desempeñar su trabajo</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Personal Admtivo. de la empresa</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Supervisor</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Personal del hotel</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Valor | Personal Admtivo. de la empresa | 6 | Supervisor | 9 | Personal del hotel | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|------------|-------|---------------------------------|----|--------------|---|--------------------|----|--------------|---|--------------------|---|-------------------------|---|----------------------------|---|-------------|---|------------------------|---|--------------------------|---|---------------------|---|
| Categoría | Valor | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Personal Admtivo. de la empresa | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Supervisor | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Personal del hotel | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>20. Qué sugerencias tendría para mejorar el desempeño de su trabajo.</p> | <p>Este ítem también fue de respuestas abiertas que fueron contabilizadas con base en su ocurrencia. La gran mayoría opina que debe mejorarse la capacitación; posterior a esta sugerencia y con el mismo número de menciones está: mayor sueldo y que tengan las herramientas de trabajo completas; después son: mayor disciplina, trabajo en equipo y trato justo; con menores menciones es administración del conocimiento, mejorar la supervisión, tener un manual de operación e indicaciones específicas.</p> |  <table border="1"> <caption>20. Sugerencias para mejorar su desempeño</caption> <thead> <tr> <th>Sugerencia</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mejorar Capacitación</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Evaluaciones</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Más disciplina</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Mayor sueldo</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Trabajar en equipo</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Admon. del conocimiento</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Htas. de trabajo completas</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Trato justo</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Mejorar la supervisión</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Indicaciones específicas</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Manual de operación</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> | Sugerencia | Valor | Mejorar Capacitación | 20 | Evaluaciones | 1 | Más disciplina | 2 | Mayor sueldo | 5 | Trabajar en equipo | 2 | Admon. del conocimiento | 1 | Htas. de trabajo completas | 5 | Trato justo | 2 | Mejorar la supervisión | 1 | Indicaciones específicas | 1 | Manual de operación | 1 |
| Sugerencia | Valor | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mejorar Capacitación | 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluaciones | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Más disciplina | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mayor sueldo | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Trabajar en equipo | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Admon. del conocimiento | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Htas. de trabajo completas | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Trato justo | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mejorar la supervisión | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Indicaciones específicas | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Manual de operación | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

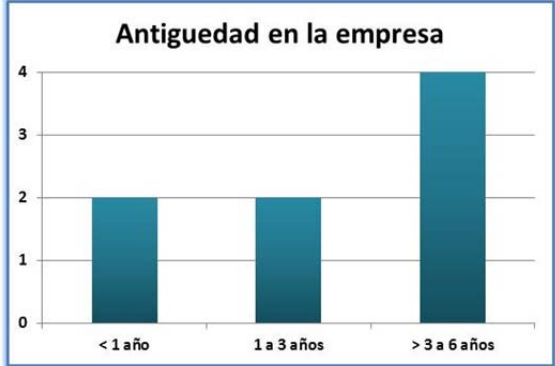
Fuente: elaboración propia con la información de los cuestionarios.

En la Tabla 15 se detallan los resultados del cuestionario 3 aplicado a jefes de seguridad y supervisor que presta sus servicios a los clientes (hoteles).

Tabla 15. Resultados cuantificados del Cuestionario 3.

| Eje | Descripción | Resultados | Gráfica | | | | | | | | | | | | |
|-----------|--|---|---|-----------|------------|----|-------|----|-------|-----|----|---|----|----|----|
| 1 | Datos informativos del encuestado. | En total respondieron 8 personas al cuestionario, de las cuales 7 son Jefes de seguridad y 1 es supervisor; 2 son mujeres y 6 son hombres; 2 de ellos tienen una antigüedad menor a un año y las 6 personas restantes tienen más de un año de antigüedad. | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Conocer si los procedimientos operativos de la empresa de seguridad y el desempeño de los guardias son los adecuados para proporcionar un servicio de calidad. | La totalidad del personal encuestado está de acuerdo en que los procedimientos operativos que se aplican son los adecuados. | <p>Eje 2. Conocer si los operativos que se aplican son los adecuados</p> <table border="1"> <caption>Data for Eje 2</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TA</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>NAD</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>TD</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Porcentaje | TA | 25% | A | 75% | NAD | 0% | D | 0% | TD | 0% |
| Categoría | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | | |
| TA | 25% | | | | | | | | | | | | | | |
| A | 75% | | | | | | | | | | | | | | |
| NAD | 0% | | | | | | | | | | | | | | |
| D | 0% | | | | | | | | | | | | | | |
| TD | 0% | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Conocer el proceso de reclutamiento y selección de los guardias de seguridad | Respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal la gran mayoría está de acuerdo en que este proceso es adecuado (87.5%). El 12.5% restante opina que no es adecuado. | <p>Eje 3. Reclutamiento y Selección bien definidos</p> <table border="1"> <caption>Data for Eje 3</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>87.5%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>12.5%</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Porcentaje | SI | 87.5% | NO | 12.5% | | | | | | |
| Categoría | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | | |
| SI | 87.5% | | | | | | | | | | | | | | |
| NO | 12.5% | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia con la información de los cuestionarios.

| Ítem/Descripción | Resultados | Gráfica | | | | | | | | |
|---|--|---|-----------|--------------------|---------|---|------------|---|--------------|---|
| Eje 1. Datos informativos del encuestado | | | | | | | | | | |
| Puesto | En total respondieron 8 personas al cuestionario, de las cuales 7 son Jefes de seguridad y 1 es supervisor. | | | | | | | | | |
| Ciudad | Las Ciudades en donde se ubican los hoteles son: Mérida, Chetumal, Oaxaca y Cd. de Carmen. | | | | | | | | | |
| Nombre del Hotel | Los Hoteles en donde están asignados para proporcionar el servicio de seguridad son: Fiesta Inn Chetumal, Fiesta Inn Oaxaca, Fiesta Inn Cd. del Carmen, Fiesta Americana Mérida, Holiday Inn Mérida y Oaxaca One | | | | | | | | | |
| Antigüedad en la empresa (meses) | Los jefes de seguridad y supervisor tienen en su mayoría más de tres años en la empresa, dos jefes de seguridad tienen entre 1 a tres años y dos tienen menos de un año, por lo que se puede observar que en su mayoría hay permanencia en la empresa. |  <table border="1"> <caption>Antigüedad en la empresa</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Número de personas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>< 1 año</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>1 a 3 años</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>> 3 a 6 años</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Número de personas | < 1 año | 2 | 1 a 3 años | 2 | > 3 a 6 años | 4 |
| Categoría | Número de personas | | | | | | | | | |
| < 1 año | 2 | | | | | | | | | |
| 1 a 3 años | 2 | | | | | | | | | |
| > 3 a 6 años | 4 | | | | | | | | | |
| Sexo | De las personas que respondieron 5 son mujeres y 35 son hombres, esto representa el 87.5% de hombres y el 12.5 de mujeres. | | | | | | | | | |

| <p>Edad</p> | <p>Respecto a la edad del personal de seguridad, se observa en la gráfica que el 51% está entre los 18 a los 29 años, el 26% está entre los 30 a los 39 años, y el 23% son personas de 40 años hasta los 62. Los jefes de seguridad se encuentran en el rango de los 30 a los 39 años, a excepción de uno que se encuentra entre los 40 a 49 años.</p> | <table border="1"> <caption>Rangos de edad de los Jefes de Seguridad y Supervisor</caption> <thead> <tr> <th>Rango de Edad</th> <th>Número de Jefes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18-29</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>30-39</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>40-49</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>50-59</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> | Rango de Edad | Número de Jefes | 18-29 | 2 | 30-39 | 3 | 40-49 | 2 | 50-59 | 1 | | |
|--------------------------|--|---|----------------------|-----------------|----------|---|------------|---|--------------|---|--------------|---|----------|---|
| Rango de Edad | Número de Jefes | | | | | | | | | | | | | |
| 18-29 | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| 30-39 | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| 40-49 | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| 50-59 | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Nivel de estudios</p> | <p>La escolaridad de los jefes de seguridad en su mayoría es alta y dos de ellos tienen un nivel básico.</p> | <table border="1"> <caption>Escolaridad de Jefes de Seguridad y Supervisor</caption> <thead> <tr> <th>Nivel de Escolaridad</th> <th>Número de Jefes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Primaria</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Secundaria</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Preparatoria</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Licenciatura</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Maestría</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> | Nivel de Escolaridad | Número de Jefes | Primaria | 1 | Secundaria | 1 | Preparatoria | 3 | Licenciatura | 2 | Maestría | 1 |
| Nivel de Escolaridad | Número de Jefes | | | | | | | | | | | | | |
| Primaria | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| Secundaria | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| Preparatoria | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| Licenciatura | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| Maestría | 1 | | | | | | | | | | | | | |

Eje 2. Conocer si los procedimientos operativos de la empresa de seguridad y el desempeño de los guardias son los adecuados para proporcionar un servicio de calidad.

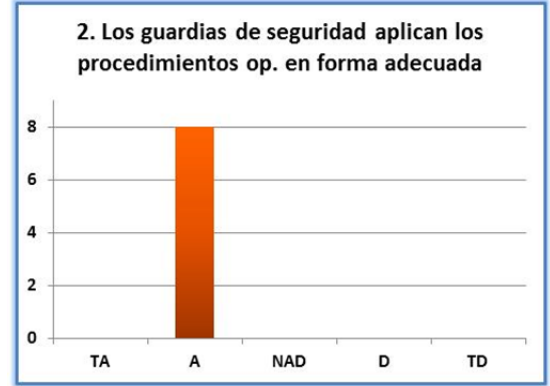
1. Considero que los procedimientos operativos que aplica la empresa para proporcionar los servicios de seguridad son los adecuados

La totalidad del personal encuestado está de acuerdo en que los procedimientos operativos que se aplican son los adecuados.



2. Considero que los guardias de seguridad aplican los procedimientos operativos en el hotel de forma adecuada.

La totalidad del personal encuestado considera que los guardias de seguridad aplican adecuadamente los procedimientos.



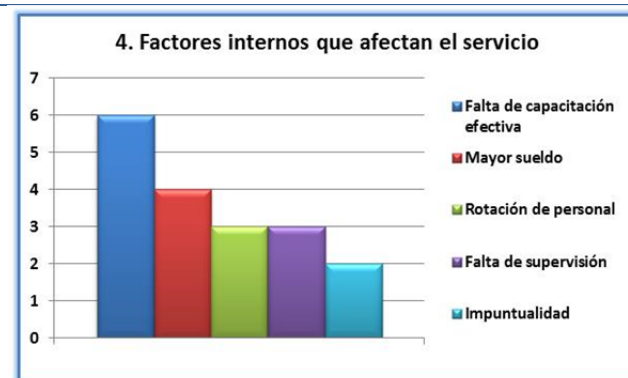
3. Mencione 5 factores externos a la empresa en orden de importancia que afectan el servicio.

Este ítem tiene respuestas abiertas, por lo que se contabilizaron de acuerdo a su ocurrencia. En primer lugar se menciona que el personal del hotel no aplica los procedimientos operativos, lo cual genera conflicto y mayor trabajo y que se contratan pocos guardias de seguridad para la magnitud del hotel; en segundo lugar, la delincuencia organizada representa un alto riesgo; en tercer sitio robo hormiga, escasa cultura de prevención, los proveedores del hotel no respetan los procedimientos de acceso y los lockers están alejados de la caseta de seguridad.



4. Mencione 5 factores internos a la empresa en orden de importancia que afectan el servicio.

Los cinco factores internos con mayores menciones fueron, en primer lugar, falta de capacitación efectiva, seguido de mayor sueldo, alta rotación de personal, falta de supervisión e impuntualidad de los guardias de seguridad. Los factores que tuvieron una sola mención fueron falta de herramientas de trabajo completas, mayor trato justo, falta de aplicación de exámenes de reclutamiento, falta de seguimiento a incidencias y falta de apoyo para cubrir vacantes.

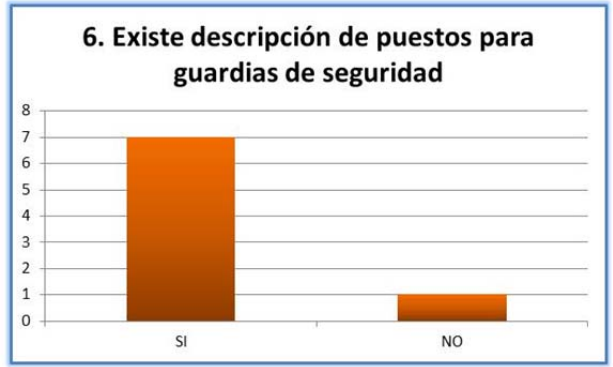


| | |
|--|---|
| <p>5. Qué sugerencias tendría para mejorar el desempeño de su trabajo.</p> | <p>Las sugerencias que aportaron los Jefes de seguridad y el Supervisor en primer lugar es contar con una capacitación adecuada, en segundo lugar implementar la administración del conocimiento, que se refiere a que las experiencias y soluciones que hayan resultado exitosas ponerlas a disposición del personal para aprovechar ese conocimiento y reducir errores. Las siguientes sugerencias tienen igual número de menciones que son: comunicación entre la empresa y el cliente, mayor sueldo, desarrollo profesional dentro de la empresa, fomentar el trabajo en equipo y contar con las herramientas de trabajo completas.</p> |
|--|---|



Eje 3. Conocer el proceso de reclutamiento y selección de los guardias de seguridad

| | |
|--|---|
| <p>6. Existe descripción de puestos para la contratación de los guardias de seguridad.</p> | <p>Del total del personal encuestado 7 consideran que si existe descripción del puesto de guardia de seguridad y 1 persona considera que no es así.</p> |
|--|---|



| <p>7. Están definidas las competencias que se requieren para aspirar al puesto de guardia de seguridad.</p> | <p>Del personal encuestado, 6 coinciden en que si están definidas las competencias necesarias para el puesto de guardia de seguridad y 6 personas consideran que no.</p> | <table border="1"> <caption>7. Competencias definidas para aspirar al puesto de guardia de seguridad</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Cantidad | SI | 6 | NO | 2 | | | | | | | | | | |
|--|--|--|------------|------------|--------------------------|------|---------------------------|----|--------------------------|---|----------------------|---|----------------------|---|-------------------------|---|------------------------|---|
| Respuesta | Cantidad | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SI | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NO | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>8. Considera que los requisitos que solicita la empresa para cubrir el puesto de guardia de seguridad son los necesarios.</p> | <p>Todos los encuestados consideran que los requisitos que se solicitan para el puesto de guardia de seguridad son los necesarios.</p> | <table border="1"> <caption>8. Los requisitos que se solicitan para el puesto de guardia de seguridad son los necesarios</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | SI | 100% | NO | 0% | | | | | | | | | | |
| Respuesta | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SI | 100% | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NO | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>9. Qué requisitos propondría para que se contratará al personal idóneo para desempeñar el puesto de guardia de seguridad.</p> | <p>Sobre las sugerencias de requisitos para el puesto de guardia de seguridad, proponen solicitar estudios mínimos de preparatoria, y las siguientes sugerencias tienen el mismo número de ocurrencias, como son: no contratar ex policías, estudios mínimos de secundaria, que se encuentren en un rango de edad de jóvenes, que tengan facilidad de palabra, que se les realice un examen de competencias y que tengan una presentación impecable.</p> | <table border="1"> <caption>9. Sugerencia de requisitos para el puesto de guardia de seguridad</caption> <thead> <tr> <th>Sugerencia</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No contratar ex policías</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Estudios mín preparatoria</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Estudios mín. secundaria</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Edad de 20 a 29 años</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Facilidad de palabra</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Examen por competencias</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Presentación impecable</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> | Sugerencia | Cantidad | No contratar ex policías | 1 | Estudios mín preparatoria | 2 | Estudios mín. secundaria | 1 | Edad de 20 a 29 años | 1 | Facilidad de palabra | 1 | Examen por competencias | 1 | Presentación impecable | 1 |
| Sugerencia | Cantidad | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No contratar ex policías | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estudios mín preparatoria | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estudios mín. secundaria | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Edad de 20 a 29 años | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Facilidad de palabra | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Examen por competencias | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación impecable | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia con la información de los cuestionarios.

4.3.2 Análisis FODA

Derivado de los resultados obtenidos tanto en el estudio de caso como en la matriz sistematizada de los cuestionarios, se realizó el análisis FODA, que se presenta en la Tabla 16.

Tabla 16. Análisis FODA de la empresa de seguridad privada.

| Fortalezas (F) | Debilidades (D) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">▶ La empresa tiene amplia experiencia en la industria de seguridad privada a hoteles.▶ Cuenta con una imagen ejecutiva y profesional, que agrada a sus clientes.▶ Los clientes de la empresa en lo general están satisfechos con los servicios y los recomiendan con otros clientes potenciales.▶ Cuenta con el permiso federal para operar.▶ Cuenta con tecnología de punta para apoyar sus funciones.▶ Sus procedimientos operativos están documentados y aprobados por sus clientes.▶ Capacitación constante al personal de seguridad en los procedimientos operativos.▶ Existe supervisión continua al personal de seguridad.▶ Existe comunicación permanente con el cliente para atender sus demandas.▶ El mercado al que atiende es de alto nivel económico.▶ La empresa ha construido un prestigio con sus clientes.▶ La empresa con su amplia experiencia le sugiere al cliente actualizar sus procedimientos operativos para tratar de estar al día respecto a medidas preventivas contra delitos. | <ul style="list-style-type: none">▶ El liderazgo de la empresa está dividido y actualmente no existe acuerdo en la dirección que debe tomar la empresa.▶ La Gerencia operativa depende de una sola persona, que debe dirigir la operación en los 8 clientes que actualmente tienen y debe supervisar al personal de seguridad.▶ Cuando se contrata a un supervisor, éste es rechazado por los jefes de seguridad, por lo que no dura en su puesto.▶ No hay planeación del servicio.▶ La capacitación es poco efectiva en algunos temas.▶ En los contratos que se formalizan con el cliente no quedan bien delimitados los alcances y limitaciones del servicio, por lo que el cliente demanda más servicios que tienen costos que asume la empresa.▶ Las experiencias y soluciones no se integran en una base de conocimientos y por consiguiente no se aprovechan, lo cual implica costos y falta de oportunidad.▶ El personal contratado tiene un bajo nivel académico, que no puede ser cubierto con la capacitación de la empresa, por lo que le hace falta criterio para solucionar problemas.▶ El nivel salarial de los guardias de seguridad es bajo debido al precio que tiene el servicio en el mercado. |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▶ No existe un Plan de desarrollo profesional dentro de la empresa, lo que origina una alta rotación de personal con los guardias de seguridad. ▶ El personal de seguridad no cuenta con todas las herramientas de trabajo necesarias que se requieren para realizar su trabajo. ▶ La empresa no cuenta con un área de ventas, por lo que estas funciones no se realizan, los clientes se han conseguido por recomendaciones. |
| <p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Existe un mercado muy amplio para ofertar los servicios de la empresa. ▶ Hay una gran demanda de trabajo en el país. ▶ La utilización de estándares de calidad es bien aceptada por la industria hotelera, como un valor agregado al servicio. ▶ La tecnología está en un desarrollo acelerado, por lo que se puede dar un servicio muy especializado. ▶ Existen otros mercados que demandan servicios de seguridad similares a los de la industria hotelera. ▶ Es posible la certificación en ISO 9001:2008 para el servicio de seguridad privada. | <p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ La delincuencia es cada vez más organizada, utilizan alta tecnología y armamento de fuego, por lo que rebasan continuamente los procedimientos operativos de seguridad. ▶ Puede darse el robo hormiga que realiza el personal del hotel. ▶ La empresa tiene un solo cliente, que es una cadena de hoteles, por lo que está en riesgo y no tiene poder de negociación. ▶ Existe competencia desleal que no cuenta con el permiso federal y/o estatal para operar y están en la informalidad, pero aun así operan, esto permite que sus servicios sean más económicos. ▶ Existe una amplia competencia en esta industria, por lo que el cliente es muy sensible al precio. ▶ No existe coordinación entre las autoridades estatales y federales respecto a la legislación, lo que representa sobrerregulación y mayores costos. ▶ El personal del hotel muchas veces no conoce sus procedimientos operativos, por lo que comete errores u omisiones que debe atender el personal de seguridad, lo cual le quita tiempo para realizar su labor y afecta el servicio. |

Fuente: elaboración propia con información del estudio de caso.

4.3.3 Diagrama de fuerzas impulsoras y restrictivas

Como parte del análisis de resultados se elaboró el diagrama de fuerzas impulsoras y restrictivas (Figura 28), a fin de poder determinar una estrategia que permita apoyar a las fuerzas impulsoras y superar los obstáculos que representan las fuerzas restrictivas o que buscan conservar el status quo, a fin de hacer un planteamiento que permita alcanzar el estado deseado, que en este caso sería definir los pasos para un Sistema de Control de Calidad en los procesos operativos para prestar los servicios de seguridad privada.

Figura 28. Diagrama de campo de fuerzas.



Fuente: Elaboración propia con información del estudio de caso y de los cuestionarios.

4.4 Interpretación de resultados

Como resultado del análisis de la encuesta aplicada, se presenta su interpretación por hotel y la interrelación que existe entre las variables: independiente y dependientes. La razón de presentar la interpretación por hotel se debe a que el equipo de seguridad está permanentemente asignado al hotel, las personas que lo conforman radican en la ciudad en donde se encuentra ubicado y quienes realizan la contratación y capacitación del personal son el jefe de seguridad y/o el supervisor, por lo que los procesos operativos para proporcionar el servicio son responsabilidad de cada equipo de trabajo y por consiguiente la satisfacción del cliente depende de su labor de equipo.

Para simplificar la interpretación de los resultados se aplicará el criterio de satisfacción como la suma de los resultados TA y A, y como no satisfactorio a la suma de los resultados NAD, D y TD.

Hotel Fiesta Inn Chetumal

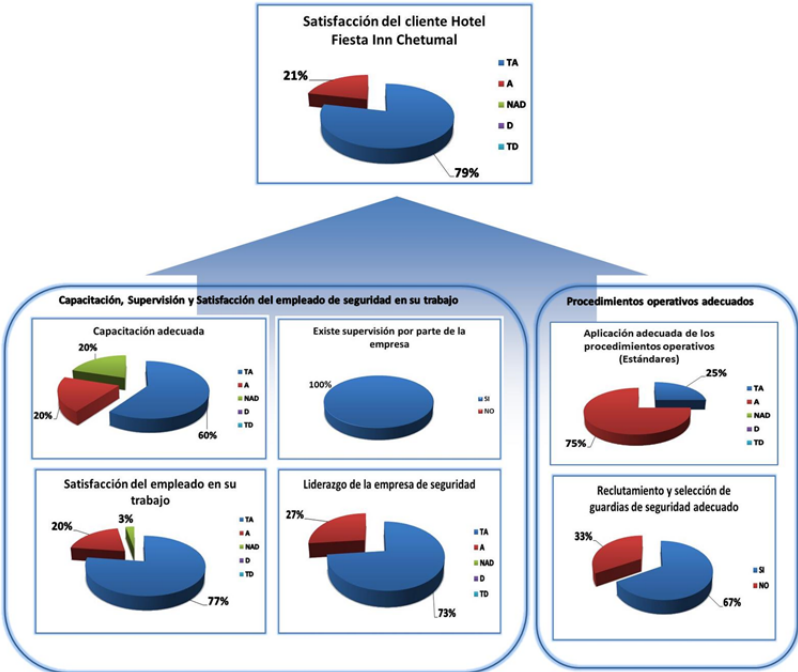
Los resultados obtenidos en este hotel, como se muestra en la Figura 29, indican que el cliente tiene un alto grado de satisfacción con el servicio de seguridad, la gráfica correspondiente muestra que el cliente está al 100% satisfecho. Este servicio es proporcionado por personal que también tiene un alto grado de satisfacción en su trabajo, solamente el 3% se mostró no satisfecho, que es una sola persona.

Respecto a las variables dependientes de *Capacitación y Supervisión*; en la primera, el 80% de los encuestados (5 personas) estuvieron totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la capacitación es adecuada y el 20% se mostraron indiferentes (1 persona). Respecto a la variable de supervisión, la totalidad indicó que si son supervisados en su trabajo.

En relación con la variable dependiente *Estándares (procedimientos operativos)*, se determinó que la totalidad de los encuestados está totalmente de acuerdo y de acuerdo en que son y se realizan de forma adecuada. La última variable dependiente se refiere al *Reclutamiento y selección de personal*, en ésta también los encuestados están de acuerdo en que es la adecuada.

Lo anterior lleva a concluir que dado que existe un alto grado de satisfacción en el trabajo, que los estándares (procedimientos operativos) se consideran adecuados, así como la capacitación y supervisión, esto lleva a tener un alto desempeño que es apreciado por el cliente, ya que tiene un alto grado de satisfacción con el servicio que le proporcionan. Lo cual nos lleva a considerar que el servicio que se ofrece en este hotel es de calidad.

Figura 29. Interrelación de las variables independiente y dependientes con la calidad



Fuente: elaboración propia con la información de los cuestionarios.

Hotel Fiesta Inn Cd. del Carmen

En la Figura 30 se muestran la interrelación de variables dependientes e independiente, en este caso se observa que el cliente ubicado en Cd. del Carmen considera que el servicio que proporciona la empresa es un 79% satisfactorio y un 21% no satisfactorio, lo cual tiene que ver con tres aspectos del servicio, el primero es la comunicación inadecuada del guardia de seguridad con huéspedes, visitantes, etc., el segundo se refiere a que no se le informa sobre cambios o nuevas disposiciones relacionadas con el personal de seguridad y por último manifiesta que han ocurrido incidentes a causa del servicio.

Por el lado del equipo de seguridad, se aprecia en las gráficas que existe un alto nivel de satisfacción con la capacitación (86%, 6 personas), aunque hay un 14% que no está satisfecho (una persona).

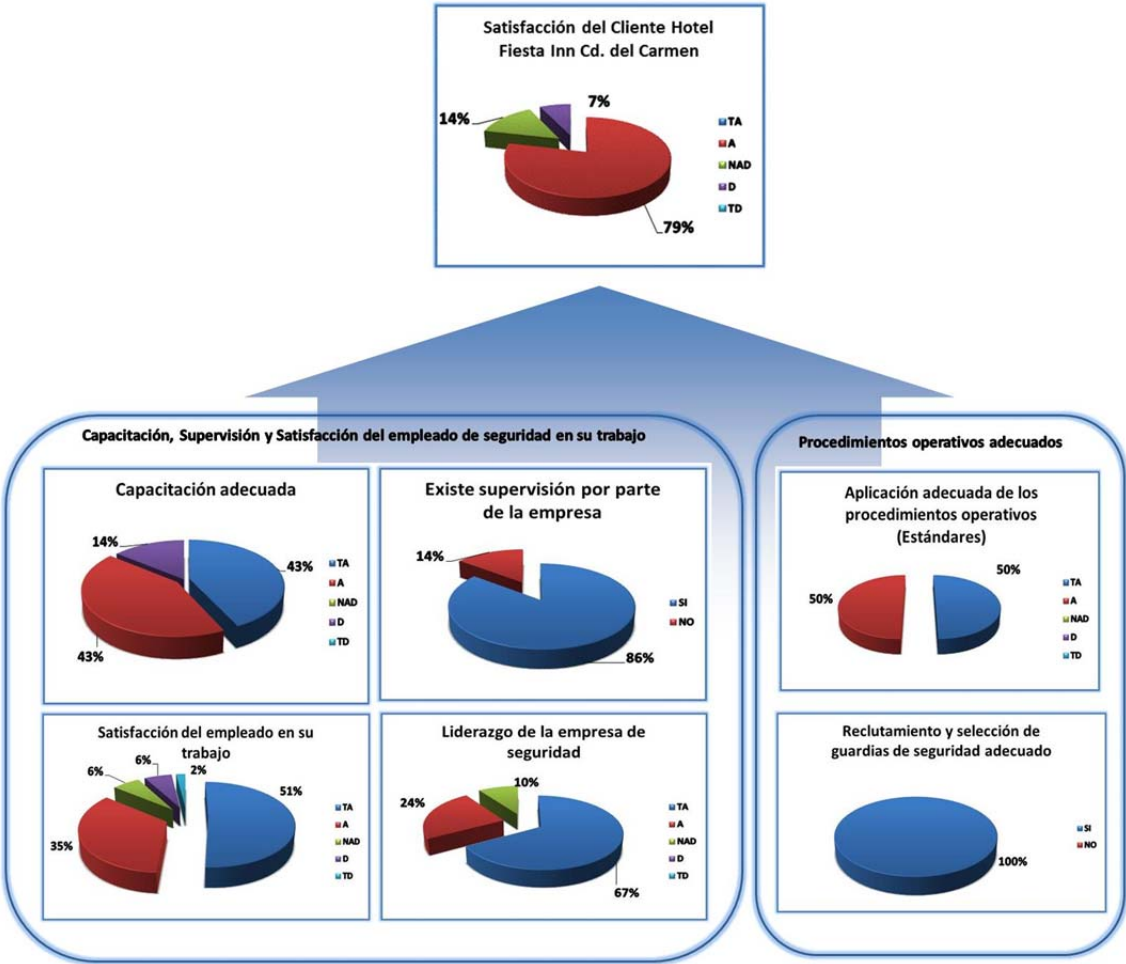
Por lo que se refiere a la variable *Capacitación*, el 86% está satisfecho y el 14% no lo está (una persona). Cabe señalar que en las respuestas abiertas fue una constante la opinión del personal de seguridad que debe mejorarse la capacitación. Respecto a la *Supervisión*, el 86% (6 personas) señala que sí existe supervisión y el 14% dice que no existe (una persona), lo cual indica es un aspecto que hay que revisar y atender. Sobre el liderazgo el 91% considera que hay liderazgo adecuado y el 10% no lo considera satisfactorio.

Respecto a los procedimientos operativos de la variable *Estándares*, la totalidad del personal de seguridad los considera adecuados o satisfactorios, sobre la variable de *Reclutamiento y selección de personal*, el 100% está de acuerdo en el procedimiento.

Con los resultados anteriores podemos deducir que dado que no hay una total satisfacción con las condiciones del trabajo, ni con la capacitación y

supervisión, esta situación puede estar afectando el desempeño del personal y por consiguiente el servicio, lo cual el cliente percibe y lo manifiesta en sus respuestas.

Figura 30. Interrelación de las variables independiente y dependientes con la calidad



Fuente: elaboración propia con la información de los cuestionarios.

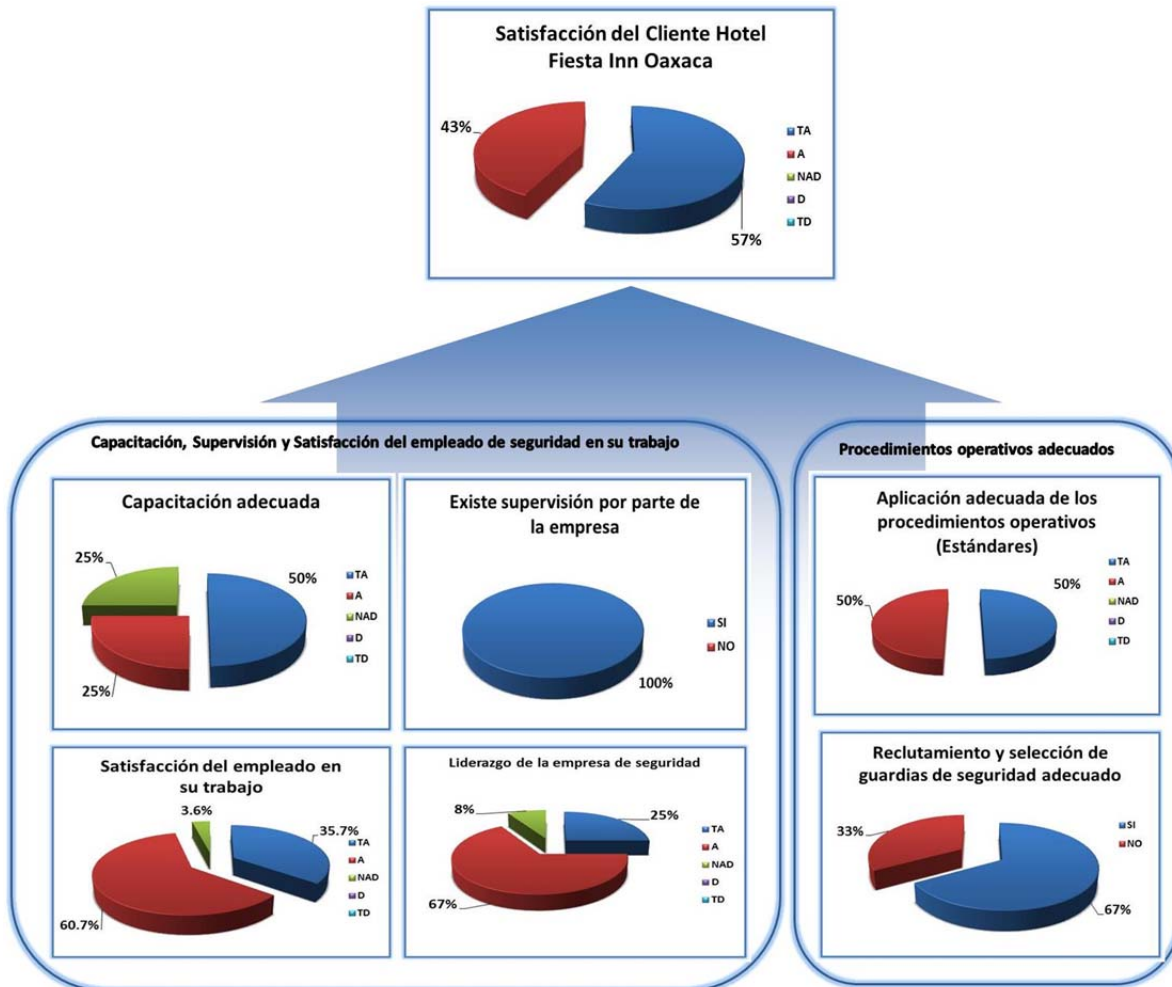
Hotel Fiesta Inn Oaxaca

En la Figura 31 se muestra la interrelación de variables, en este caso existe un alto grado de satisfacción del cliente, ya que en todos los aspectos se logró una opinión satisfactoria. Respecto a las variables dependientes, en *Capacitación* se registró un 75% de satisfacción con la capacitación y el 25% considera que no es satisfactoria. En cuanto a la *Supervisión* el 100% considera que existe supervisión. La satisfacción del empleado en su trabajo también es muy alta (96.4%), y consideran en un alto grado adecuado el liderazgo (92%).

Respecto a los *Estándares* que se aplican a través de los procedimientos operativos, la totalidad los consideran adecuados, así como en el caso del *Reclutamiento y selección del personal*.

Lo anterior permite inferir que dado que existe una alta satisfacción en el trabajo, ello se refleja en el desempeño de las funciones asignadas, lo cual percibe el cliente calificando el servicio como muy satisfactorio. Sin embargo es necesario atender las áreas de oportunidad detectadas como es una capacitación más efectiva y mayor asesoría o coaching para mejorar el desempeño.

Figura 31. Interrelación de las variables independiente y dependientes con la calidad



Fuente: elaboración propia con la información de los cuestionarios.

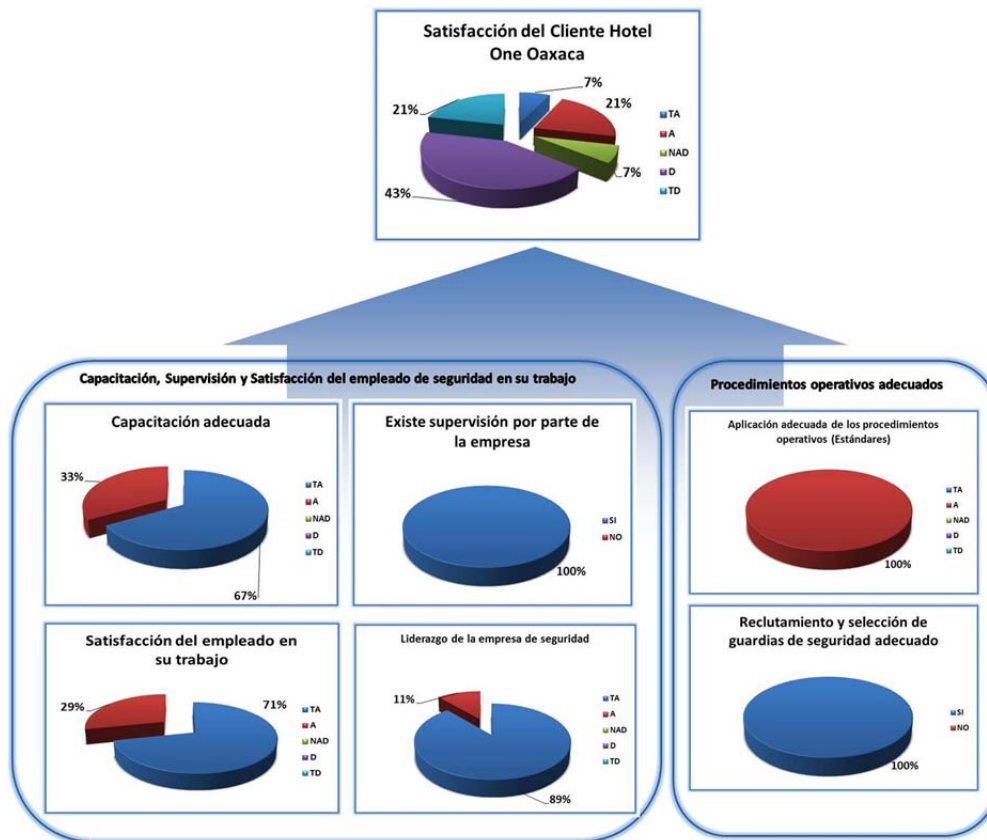
Hotel One Oaxaca

Respecto al Hotel One Oaxaca, en la Figura 32 se observa que el nivel de satisfacción del cliente es bajo, ya que alcanza un 28% y un 82% de este servicio lo considera no satisfactorio. Sin embargo el personal se encuentra muy satisfecho con su trabajo ya que alcanza el 100%.

Respecto a la *Capacitación*, considera que es totalmente adecuada, así como las otras variables como *Supervisión, Estándares y Reclutamiento y selección de personal*.

Esta situación se considera incongruente respecto al supuesto de que si los empleados están satisfechos y no hay observaciones con respecto a la capacitación, supervisión, liderazgo, estándares, así como al reclutamiento y selección de personal, existen otros factores que están afectando la percepción del cliente, la cual se puede deducir del análisis de las respuestas abiertas de los cuestionarios. Por parte del cliente, éste considera que el personal no está capacitado y no tiene el perfil adecuado para desempeñar el puesto de guardia de seguridad. Por el lado del personal de seguridad, éste considera que el personal del hotel no respeta los procedimientos operativos, lo cual está generando un conflicto entre ellos, que se traduce en reportes y quejas del personal del hotel a la gerencia y de ahí la mala percepción. Esto se puede considerar como falta de liderazgo tanto por parte del cliente como de la empresa.

Figura 32. Interrelación de las variables independiente y dependientes con la calidad



Fuente: elaboración propia con la información de los cuestionarios.

Hotel Fiesta Americana Mérida

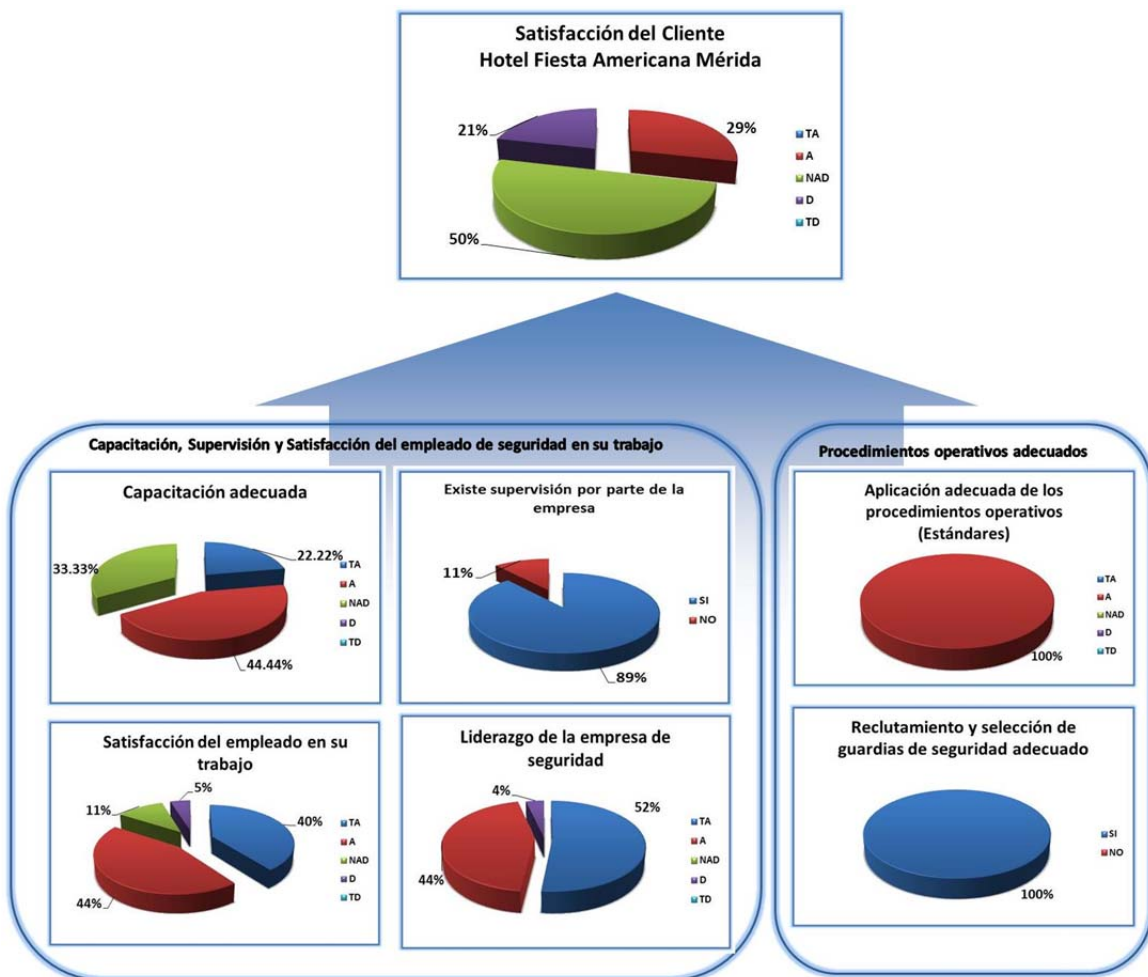
En el caso del Hotel Fiesta Americana Mérida (Figura 33), el cliente está satisfecho con el 50% de este servicio y existen aspectos del servicio que representan el 50% con los que no está satisfecho. Por el lado del personal, hay un alto grado de satisfacción con su trabajo que es del 84% y el 16% no es satisfactorio.

La *Capacitación* se considera satisfactoria en un 66.6% y el 33.33 no la considera satisfactoria, sobre la *Supervisión* el 100% está de acuerdo en que se realiza, en el *Liderazgo* el 96% es satisfactorio y el 4% se considera no

satisfactorio. Respecto a los *Estándares y Reclutamiento y selección de personal*, éstos se consideran 100% satisfactorios.

En este caso los factores que afectan la percepción de calidad del servicio y que son confirmados por el personal de seguridad es la capacitación, ya que la consideran deficiente y otro aspecto que se identificó en las respuestas abiertas es que no cuentan con las herramientas completas y que les afecta en el desempeño de su trabajo (radios, audífonos, detector de metales y uniformes)

Figura 33. Interrelación de las variables independiente y dependientes con la calidad



Fuente: elaboración propia con la información de los cuestionarios.

Hotel Holiday Inn Mérida

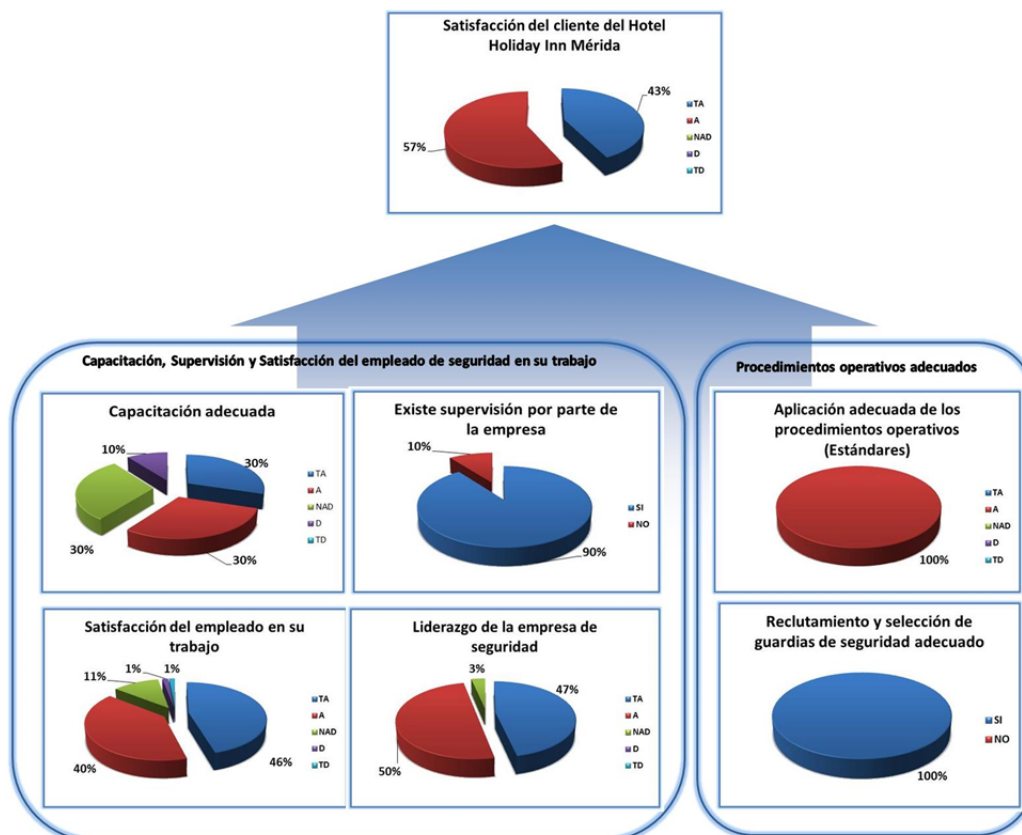
El cliente Holiday In Mérida (Figura 34) considera que el servicio es satisfactorio en un 100%. Por el lado de los empleados de seguridad, consideran que el 86% de los aspectos de su trabajo son satisfactorios y el 14% se consideran no satisfactorios.

Sobre la *Capacitación*, el 60% considera que es satisfactoria y el 40% opina que no es satisfactoria, por lo que se refiere a la *Supervisión*, el 90% señala que se realiza y el 10% indica que no hay. El liderazgo de la empresa se considera en un 97% adecuado y un 3% no satisfactorio. Respecto a los *Estándares* aplicados en los procedimientos operativos y al *Reclutamiento y selección de personal* el 100% se consideran satisfactorios.

Los aspectos en los que los empleados de seguridad no se encuentran satisfechos son una capacitación deficiente o falta de capacitación, no cuentan con las herramientas completas como apoyo para desempeñar su trabajo y no se visualiza desarrollo profesional dentro de la empresa. A pesar de ello el cliente percibe un buen servicio, aunque cabe mencionar que en sus respuestas abiertas manifiesta que se debe mejorar la calidad tanto de la capacitación como del sistema de CCTV y que se asignen más guardias, aunque esto último depende del número de guardias que solicita el hotel en el contrato que establece con la empresa.

Estas sugerencias y aportaciones coinciden en la capacitación y en las herramientas de trabajo, que permitirán mejorar el desempeño del personal y por consiguiente la calidad del servicio.

Figura 34. Interrelación de las variables independiente y dependientes con la calidad



Fuente: elaboración propia con la información de los cuestionarios.

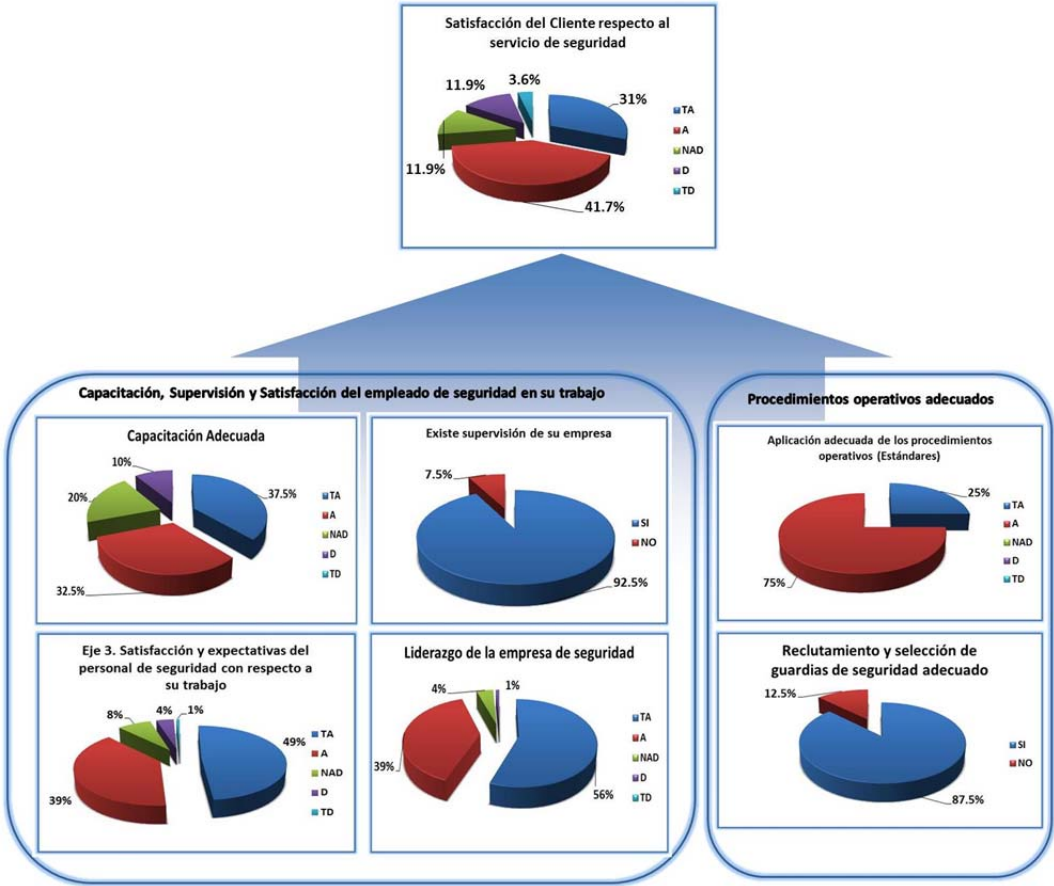
En la Figura 35 se presenta la interpretación de los resultados a nivel global de las variables dependientes e independientes y su interrelación.

La satisfacción del cliente en general es alta ya que alcanza un 72.7%, aunque hay que señalar que existen aspectos del servicio que los considera no satisfactorios en un 27.4% (diferencia por redondeo). La satisfacción del personal, también es alta, ya que alcanza el 88% y el 12% opina que hay elementos del trabajo que no son satisfactorios.

Respecto a las variables dependientes se tiene que el personal opina que la *Capacitación* es adecuada en un 70% y el 30% considera que no es adecuada. En

lo referente a *Supervisión* el 92.5% afirma que se lleva a cabo y el 7.5% opina que no hay. El 100% del personal señala que los *Estándares y el Reclutamiento y selección de personal* son los adecuados.

Figura 35. Diagrama general de la interrelación de las variables independiente y dependientes con la calidad



Fuente: elaboración propia con la información de los cuestionarios.

Los aspectos que las personas encuestadas consideran poco satisfactorios y que afectan por un lado la percepción del cliente sobre la calidad del servicio y por el otro, el desempeño del personal de seguridad, son principalmente los que se indican en la Tabla 17:

Tabla 17. Percepción sobre aspectos poco satisfactorios del servicio y procedimientos operativos.

| El cliente | El personal de seguridad |
|---|--|
| Capacitación poco efectiva | Capacitación poco efectiva |
| Inducción al personal de nuevo ingreso. | Falta de herramientas de apoyo para desempeñar de manera eficiente el trabajo. |
| Los guardias de seguridad no se conducen con cortesía y amabilidad con los huéspedes y otras personas que se encuentran en el hotel | El personal del hotel no aplica correctamente los procedimientos operativos. |
| El uniforme no es adecuado | Mayor sueldo. |
| Se requieren más herramientas de apoyo y de mejor calidad. | Evaluación sobre el desempeño del personal |
| El perfil del puesto de guardia de seguridad no es el adecuado. | Trato justo |

Un resultado contundente y en el que coinciden cliente y personal de seguridad como se observa es la capacitación poco efectiva, que se deriva de la falta de estrategias de enseñanza y de evaluación del aprendizaje que permitan hacer más efectiva la capacitación, aunado al hecho de que el personal se encuentra disperso geográficamente por lo que en ocasiones los propios compañeros son quienes proporcionan la capacitación, el cliente agrega la falta de inducción al personal de nuevo ingreso, lo que ocasiona conflictos y afecta el servicio que proporciona el equipo completo de seguridad.

El trato del personal de seguridad hacia los huéspedes y demás personas que se encuentran en el hotel, es una observación del cliente, que considera que no es el adecuado. Finalmente el cliente concluye que el perfil del guardia de seguridad no es el adecuado para desempeñar el puesto.

Las herramientas de apoyo a la labor de seguridad también se mencionan recurrentemente debido a que no cuentan con todas las que necesitan. Además

observan que el sueldo es bajo y no se vislumbra un desarrollo profesional dentro de la empresa.

Estos aspectos poco satisfactorios dan pauta para que se pueda definir una estrategia que atienda estas áreas de oportunidad y visualizar una forma de lograr un esquema de trabajo con procedimientos operativos efectivos, atendiendo a las necesidades del cliente y de las personas que integran la empresa, pero sin descuidar la rentabilidad de la empresa, lo que lleva a hacer la siguiente propuesta.

CAPÍTULO V. HACIA UNA PROPUESTA

En este capítulo se presentan los elementos y fundamentos que se obtuvieron como parte del estado del arte y del análisis e interpretación de los resultados derivados de la investigación de campo que conducen a proponer un sistema de control de la calidad en los procesos operativos para proporcionar los servicios de seguridad a hoteles, cuya característica sea la mejora continua.

5.1 Fundamentación

Derivado de la investigación de campo realizada, se identificaron factores y variables que influyen en la calidad del servicio de seguridad que la empresa bajo estudio proporciona a sus clientes (hoteles), estas variables forman parte de la hipótesis planteada y tienen su fundamento en los Modelos de Excelencia de Calidad, ya que su enfoque fue medir la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados de seguridad, el liderazgo de la empresa, la capacitación, la supervisión, los estándares aplicados en los procedimientos operativos y la selección y reclutamiento del personal. Asimismo, se consideró el concepto de Sistema de Control de Calidad, al contemplar a la organización con todos los elementos y recursos que requiere para operar, como es su personal, los recursos con los que cuenta, los procesos, los subsistemas y las interrelaciones que existen entre todos ellos a fin de que la empresa logre sus objetivos, así como los objetivos de sus grupos de interés.

La interpretación de las causas de la problemática detectada y del comportamiento de las variables y los factores adicionales que se identificaron en el análisis se representa en la Figura 36.

Figura 36. Análisis de la problemática y sus causas.



Fuente: Elaboración propia derivada del análisis de los resultados de la investigación de campo.

Estos elementos permitieron orientar la propuesta para atender de manera prioritaria la problemática actual y darle una visión a largo plazo que se basa en los Modelos de Excelencia de la Calidad, buscando implementar la cultura de la calidad con un enfoque al cliente, pero también hacia los demás grupos de interés de la empresa, para darle un equilibrio y sostenibilidad.

5.2 Finalidad de la propuesta

Con la propuesta se espera lograr que la empresa considere la posibilidad de fijar su rumbo alineándolo con el Sistema de Control de Calidad de tal manera que logre superar la visión de corto plazo y transforme su organización a fondo para alcanzar sus objetivos estratégicos de largo plazo que le permitirán incrementar su competitividad, penetrar el mercado y satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, con lo que tendrá mayores elementos para sustentabilidad, logrando convertirse en una empresa que no solamente proporciona servicios de seguridad, sino que genera conocimiento experto.

5.3 Objetivo de la propuesta

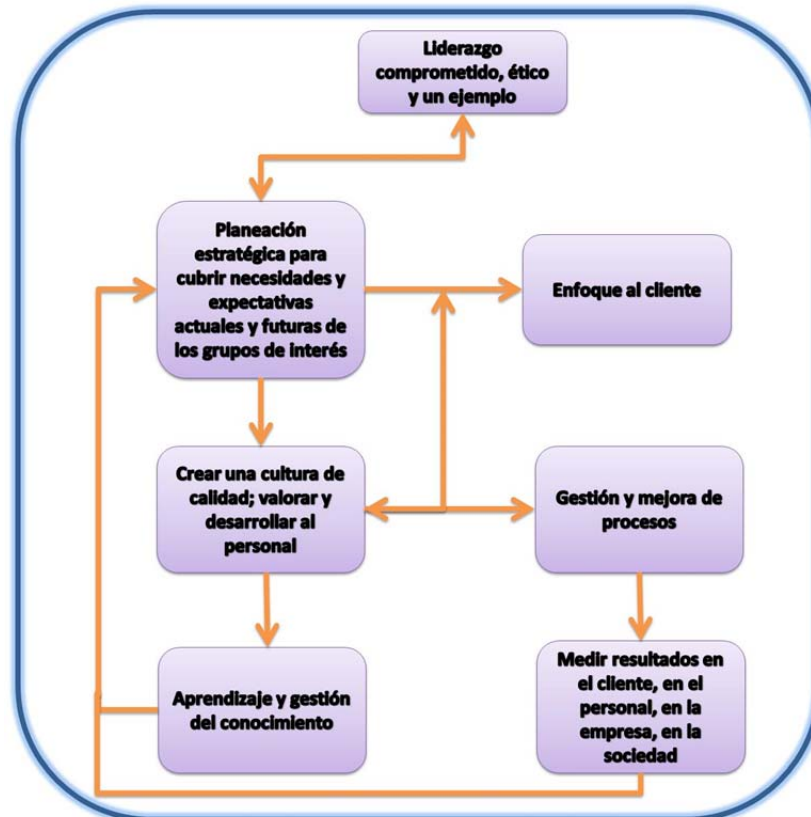
Dar una guía a la empresa de seguridad a fin de que identifique las acciones y componentes que se requieren para la implementación de un Sistema de Control de Calidad en la organización.

5.4 Descripción de la propuesta hacia un Sistema de Control de Calidad en los procedimientos operativos de la empresa de seguridad

La propuesta busca dar solución a la problemática detectada, atendiendo a las causas y definir los pasos a seguir y los componentes que se requieren para implementar un Sistema de Control de la Calidad en los procesos operativos de la empresa de seguridad privada.

El Sistema de Control de la Calidad deberá integrar todos los elementos que conforman a la organización y sus interrelaciones, todos ellos guiados por los valores y criterios de los Modelos de Excelencia de la Calidad que son coincidentes (Figura 37) para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Figura 37. Elementos que se consideraron en la propuesta.



Fuente: Elaboración propia con base en los Modelos de Excelencia de la Calidad.

La razón por la que se elige utilizar estos valores y criterios se deben a que es un modelo ampliamente probado tanto en empresas extranjeras como en empresas mexicanas. En este caso como punto de partida se debe cuestionar el paradigma existente sobre el hecho de que no todas las empresas pueden aplicar modelos de calidad porque son costosos, y en este caso, si se tiene una visión a corto plazo, no habrá recuperación inmediata de la inversión que se realice, pero es necesario considerar que cualquier estrategia que se implemente requerirá

inversión, porque la problemática identificada no se va a resolver por sí sola, requiere acciones y estas acciones tienen un costo, el hecho de decidir seguir como hasta ahora también tiene un costo, reflejado en una alta rotación de personal, falta de poder de negociación con el cliente, servicios que no se cobran, incidentes mal manejados que afectan la satisfacción del cliente, sabotaje, asumir responsabilidades que no le competen a la empresa y un panorama sin desarrollo.

Es importante en este punto recordar la reacción en cadena sobre la calidad del autor Deming mencionada en la Figura 5, si se mejora la calidad bajarán los costos, mejorará la productividad y será más competitiva la empresa, lo cual le permitirá permanecer en el mercado y obtendrá resultados satisfactorios para los grupos de interés.

Los pasos que se proponen seguir para crear las condiciones necesarias a fin de dirigirse hacia un Sistema de Control de Calidad, son:

- Capacitación de la alta dirección en el Sistema de Control de Calidad (SCC)
- Replanteamiento de la misión, visión, valores y objetivos de acuerdo al sistema de calidad
- Diseño de la estrategia orientada al sistema de calidad
- Rediseño del servicio de acuerdo a los criterios de calidad con enfoque al cliente
- Mapeo de procesos de acuerdo al nuevo diseño del servicio detallado a nivel microproceso basado en el SCC
- Diseño de indicadores de resultados del cliente, del personal, de los procesos y financieros.
- Rediseño de la estructura organizacional, las competencias, necesidades de capacitación y consultoría.
- Determinación de la inversión requerida y elaborar el plan financiero.
- Fondeo de la estrategia.

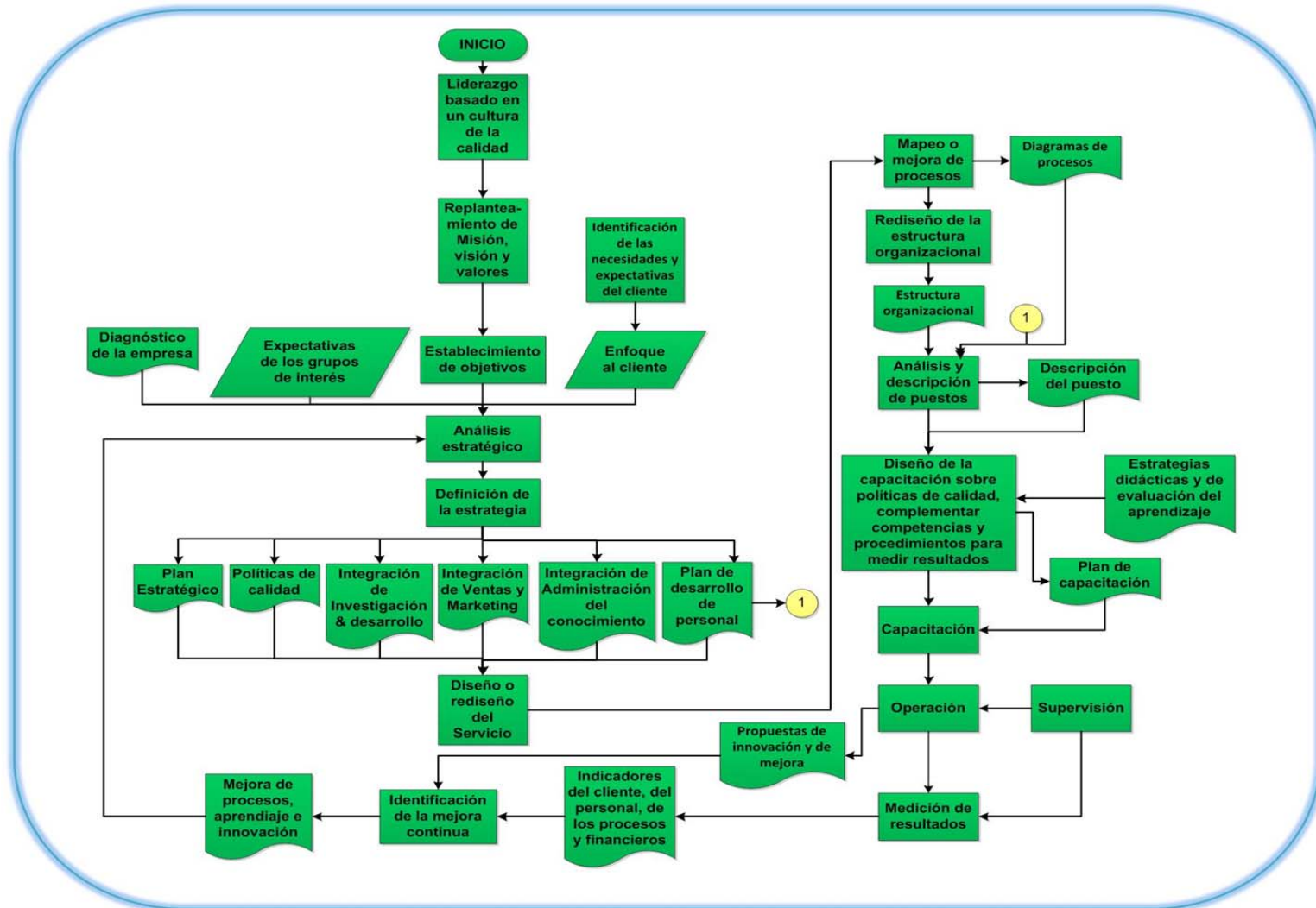
Para que la empresa mejore sus procesos operativos, no solamente debe orientarse hacia la capacitación efectiva, debe también realizar investigación y desarrollo, ya que como se menciona en el análisis de resultados, el delito es cada vez más sofisticado, la tecnología se desarrolla con gran rapidez y en poco tiempo queda obsoleta, además se debe considerar establecer una metodología para prevenir problemas potenciales, análisis de problemas existentes y de las decisiones tomadas con sus resultados, de tal manera que se cree un acervo de conocimiento sobre la especialidad de seguridad privada, que esté disponible para el personal. El resultado de esta área será tender hacia servicios de mayor calidad, efectividad, menor costo y competitividad, lo cual puede permitirle a la empresa establecer estrategias para crecer ya sea realizando penetración del mercado o desarrollando nuevos mercados.

Adicionalmente a lo anterior, la estructura organizacional actual de la empresa no soporta una visión a largo plazo, ya que no cuenta con un área orientada a las ventas y marketing para que amplíe su base de clientes y le de sostenibilidad a la empresa y pueda responder a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Por lo que debe ir en congruencia con la estrategia de calidad.

El Sistema de Control de Calidad (SCC) integra procesos y subsistemas que interactúan entre sí, así como con procesos y sistemas externos a la empresa. Los procesos y subsistemas de la empresa son operados por el personal y para su realización deben contar con los recursos financieros y materiales necesarios que se identifiquen en el plan financiero para la implementación del SCC.

Es así como la propuesta para la operación del SCC refleja las necesidades actuales de la empresa y una visión a largo plazo, que muestra en el diagrama de flujo de la Figura 38.

Figura 38. Diagrama de flujo hacia una propuesta Sistema de Control de la Calidad en los procesos operativos.



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de flujo detalla los pasos a seguir para tender hacia la implementación y operación del Sistema de Control de Calidad (SCC) en los procesos operativos de la empresa. El punto de partida es contar con un *liderazgo basado en la cultura de la calidad*, considerando que éste debe ser ético, comprometido y ser un ejemplo para los demás. La alta dirección debe designar a un equipo responsable de coordinar las actividades relacionadas con la implementación y operación del SCC, aunque cabe mencionar que toda la organización debe estar involucrada y es responsabilidad de cada uno de los integrantes de la empresa realizar su parte que debe conceptualizarse como muy importante para que todo el conjunto funcione. El paso siguiente será *replantear la misión, visión y los valores* de la empresa que estén orientados hacia el Sistema de Control de Calidad, en donde se debe reflejar el enfoque al cliente y la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés.

Posteriormente se establecerán los *objetivos estratégicos* con la nueva filosofía organizacional y el enfoque hacia la calidad, que serán uno de los elementos para el *análisis estratégico*, los otros elementos son el diagnóstico realizado a la empresa que está contenido en el análisis de resultados descrito en el punto 4.3, más las expectativas de los grupos de interés y el enfoque al cliente, el análisis dará paso a la *definición o selección de la estrategia*, en donde se obtendrán los siguientes productos:

- El Plan Estratégico. Contendrá la planeación de la empresa a corto, mediano y largo plazo para el logro de los objetivos estratégicos.
- Políticas de calidad. Es la guía que tiene la organización para la realización de sus actividades buscando la mejora continua, el enfoque al cliente y la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés.
- Integración de Investigación y Desarrollo. Define las estrategias a seguir para integrar las funciones de investigación y desarrollo en la empresa,

cuyo objetivo será generar nuevos conocimientos, aprovechar y desarrollar su tecnología y metodologías para la mejora de los procesos y del servicio.

- Integración de Ventas y Marketing. Se incorporan las funciones de venta y marketing a fin de que la empresa pueda realizar sus estrategias de penetración del mercado y desarrollo de nuevos mercados, para lograr su sustentabilidad.
- Integración de la Administración del conocimiento. El servicio que proporciona la empresa es una fuente rica en posibilidades de aprendizaje, ya que el personal se encuentra continuamente sujeto a enfrentar situaciones inesperadas, de medio a alto riesgo y que requieren investigación, por lo que estas funciones son clave para aprovechar las experiencias, la forma en que se resolvieron y realizar su análisis para acciones futuras de carácter preventivo y de solución de incidentes, reduciendo la curva de aprendizaje y el costo del método de prueba y error. Esto conlleva al aprendizaje de la organización.
- Políticas de desarrollo de personal. En este caso se identificarán las guías y criterios a seguir para el desarrollo del personal en cuanto a planes de carrera, sucesiones, desarrollo de competencias, recompensas, evaluación y selección y reclutamiento de personal.

Estos productos tendrán que considerarse para el *diseño del servicio*, con un enfoque al cliente y detallando sus características, alcances y limitaciones, con lo que se podrá elaborar el *mapeo de los procesos* a nivel de microproceso, ya que se requiere la descripción al mínimo detalle, a fin de evitar vacíos de responsabilidad o elementos discrecionales en aspectos de seguridad que requieren criterios aceptados por el cliente (hotel). Asimismo el mapeo de procesos está orientado a identificar a los clientes internos y clientes externos, en el mapeo se considerarán las actividades relacionadas con la medición para obtener los indicadores de resultados. Cuando el SCC se encuentre operando, los

resultados del análisis de la mejora continua se verán reflejados en un rediseño del servicio y por consiguiente en un mejoramiento de los procesos.

Teniendo el mapeo de procesos al mínimo detalle, esto es, identificando al cliente interno, se podrá *definir la estructura organizacional* que se requiere para llevar a cabo cada uno de los microprocesos. En el diseño de esta estructura se considerará el plan de desarrollo del personal, a fin de considerar planes de carrera, las oportunidades de promoción y las necesidades de capacitación. Con la estructura definida se llevará a cabo el *análisis y descripción de puestos*, que contemple las competencias, conocimientos, y habilidades que debe tener la persona que desempeñe cada uno de los puestos de la estructura organizacional. Esta actividad deberá revisarse cuando existan cambios en los procesos a fin de que la estructura organizacional, las competencias y perfiles de puestos siempre estén alineadas con los procesos.

Posteriormente se *diseñará la capacitación* que se requiere para ir concientizando e involucrando al personal sobre la cultura de la calidad, complementar competencias que se requieren para cumplir con el diseño del servicio, el mapeo de procesos y los procedimientos para la medición de resultados, en esta etapa se hará énfasis en la mejora continua, el aprendizaje, la medición de resultados y la innovación.

Con el plan de capacitación definido se deberá llevar a cabo la *capacitación*, que es una actividad permanente a fin de lograr los objetivos estratégicos. De esta forma el personal operará los procesos conforme a los nuevos elementos incluidos y con las políticas establecidas para tender hacia la cultura de la calidad, en esta fase se generarán las *mediciones de resultados* que se obtienen de la *supervisión* y de la misma operación. Estos resultados deberán registrarse en indicadores que serán analizados para identificar los hallazgos sobre *mejoras, aprendizaje e innovación*, que alimentarán nuevamente el análisis

estratégico que la empresa realiza para definir los ajustes que se requieran en la estrategia y continuar con el ciclo, para una mejora continua y una operación sustentable de la empresa.

Este diagrama seguirá la lógica del ciclo de Deming que se presenta en la Figura 6, que se compone de cuatro grandes acciones: planear, hacer, verificar y actuar, que conduce al mejoramiento continuo.

La propuesta para tender hacia un Sistema de Control de Calidad busca lograr que la empresa de seguridad no solo profesionalice sus servicios, sino que cambie radicalmente su visión estratégica, la manera en cómo percibe a sus clientes, colaboradores, socios estratégicos y a la sociedad, así como la forma en que opera actualmente, para convertirse en una empresa altamente competitiva que en un futuro pueda desarrollar métodos de trabajo, estándares y tecnología de seguridad privada dirigida tanto a la industria hotelera como a otros nichos de mercado haciéndola sustentable a largo plazo.

CONSIDERACIONES FINALES

En el desarrollo de los capítulos anteriores se ha analizado que la empresa de seguridad privada que brinda sus servicios a la industria hotelera requiere dentro de sus procesos operativos incluir de manera eficiente y adecuada los factores que influyen en la calidad del servicio, lo cual ha sido expresado por el cliente y los empleados de seguridad considerando áreas de oportunidad en la capacitación, supervisión, selección y reclutamiento, así como en los estándares del servicio.

Por lo cual para llevar a cabo una capacitación efectiva no solamente se requiere de una metodología y técnica sino también de un adecuado mapeo de procesos con base a un nuevo diseño del servicio detallado a nivel microproceso basado en el Sistema de Control de Calidad (SCC), con estrategias de enseñanza y de evaluación del aprendizaje, apoyándose en la tecnología de la información y comunicación.

Además de la capacitación efectiva, se debe llevar a cabo Investigación y Desarrollo, lo cual hará que la empresa sea profesional y experta en la materia de seguridad hotelera. Adicionalmente se visualiza un gran potencial en la administración del conocimiento, ya que existe material abundante para la investigación, dado que se registra un alto número de incidentes en seguridad. La información derivada de estos incidentes y cómo se resuelven, en la actualidad no es aprovechada y por consiguiente no se genera nuevo conocimiento y no está disponible. Para capitalizar esta información, es importante llevar a cabo la investigación cuantitativa, con el registro de la estadística y la cualitativa con el análisis de las causas y soluciones, y sistematizar sus resultados para que puedan ser consultados por el personal de seguridad.

Por lo anterior se considera importante definir los pasos a seguir para un Sistema de Control de Calidad (SCC) por parte de la alta dirección con una visión a largo plazo en la que se integren todos los elementos que conforman a la estructura organizacional, así como sus interrelaciones con los demás grupos de interés para asegurar la sostenibilidad de la empresa de seguridad privada.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación se orientó a una empresa de servicios de seguridad que presta sus servicios a la industria hotelera en la región centro y sur del país. La seguridad en hoteles surge como parte del servicio que éstos ofrecen a sus clientes y tiene sus antecedentes desde épocas muy remotas.

En el Capítulo I se concluye que la seguridad en los hoteles surge como parte del servicio que éstos ofrecen a sus clientes y tiene sus antecedentes desde épocas muy remotas a través de los siglos desde la Edad Antigua hasta la Edad Moderna en la que los hoteles requieren servicios de seguridad, por lo que las empresas que proporcionan dichos servicios deben conocer a detalle sus necesidades y expectativas. En los años setenta en México la seguridad en la industria hotelera fue poco importante, sin embargo un grupo de hoteleros la empieza a considerar necesaria como parte del sistema que integra los procesos operativos de su organización, a través de los años se fue incorporando la tecnología en apoyo a estos servicios.

En el Capítulo II, se estudiaron diversos Modelos de Excelencia de la Calidad que dieron sustento a la investigación, interpretación de los resultados y a la propuesta hacia el Sistema de Control de Calidad. Como aspectos fundamentales de señalan: el liderazgo orientado a la cultura de la calidad, el enfoque al cliente, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la empresa, el facultamiento de las personas para que operen procesos orientados a la mejora continua y que aporten su creatividad e innovación, a fin de que estos criterios tiendan hacia el aprendizaje de la organización y a su sustentabilidad.

Por otro lado se identifica que existe una carrera muy desigual con respecto a la forma de prevenir y atender la seguridad del hotel contra la sofisticación y versatilidad del delito y de quién lo comete, por lo que se identificaron zonas de alto riesgo dentro del hotel como los extravíos dentro de las habitaciones, los que ocurren en el lobby, etc., resultando en costos altos por reclamos del huésped al hotel y éste a su vez a la empresa de seguridad, por lo que es necesario contar con procedimientos operativos efectivos, actualizados y revisados constantemente a través de la implementación de un Sistema de Control de la Calidad cuyo objetivo es la mejora continua y la satisfacción del cliente.

Asimismo, se consideraron los requisitos y obligaciones que marca la legislación actual que regula la operación de las empresas que ofrecen servicios de seguridad privada, concluyendo que las empresas de seguridad privada se someten a la regulación de la Ley Federal de Seguridad Privada (LFSP), siempre y cuando presten sus servicios en dos a más entidades federativas (LFSP Título Primero, Capítulo Único, Art. 1). En este sentido el contar con un permiso Federal para prestar los servicios le brinda al cliente confianza y la seguridad que está contratando a una empresa autorizada y profesional.

En el Capítulo III se llevó a cabo el análisis de la situación actual y de la historia de la empresa de seguridad privada ubicada en la Cd. de Puebla, teniendo como único nicho de mercado a la industria hotelera, proporcionando dentro de sus servicios: investigaciones, análisis de riesgos y la aplicación de los procedimientos de seguridad autorizados por el cliente. El tipo de clientes que tiene la empresa se clasifican de acuerdo a los servicios que ofrecen como hoteles de una a cinco estrellas, los cuales se apegan a estándares internacionales de calidad de la hotelería en México.

En el Capítulo IV se realizó el estudio de caso de la empresa de seguridad diseñando la investigación de campo, mediante la cual se aplicaron 3 tipos de

cuestionarios, el primero dirigido al cliente, el segundo al personal de seguridad y el último a los jefes de seguridad y supervisor, en total se aplicaron 54 cuestionarios (6 para el cliente, 40 para el personal de seguridad y 8 para jefes de seguridad y supervisor).

Como parte del análisis de los resultados obtenidos se generaron las tablas sistematizadas por cada uno de los ejes temáticos de cada cuestionario y por cada ítem, en donde se pudo determinar un alto grado de satisfacción del cliente con los servicios de la empresa, los empleados de seguridad también mostraron un alto grado de satisfacción en su trabajo, el aspecto relevante en este caso fue que todos los encuestados coincidieron en que se requiere una capacitación efectiva y herramientas de trabajo completas y de mejor calidad, así como procedimientos detallados con la delimitación de responsabilidades, ya que dichos procedimientos involucran al personal de seguridad y al del hotel. Asimismo, se manifestó de manera reiterada el lograr que se haga del conocimiento del personal de seguridad la forma en que se han resuelto diversas situaciones para aprovechar esas experiencias.

Derivado de los resultados de esta investigación se puede concluir que se comprueba la hipótesis *“La falta de un adecuado proceso operativo a cargo del personal de seguridad de una empresa de seguridad privada que ofrece los servicios a la Industria hotelera afecta de manera negativa la calidad en el servicio y pone en riesgo la seguridad de los clientes”*, ya que pudo relacionarse que la calidad en el servicio se ve afectada por la capacitación, la supervisión, los estándares y la selección y reclutamiento del personal.

Ello se sustenta en el hecho de que tanto el cliente como el personal de seguridad coinciden en considerar como primer factor que está afectando el servicio, a la *Capacitación* poco efectiva y a la falta de inducción al personal de

nuevo ingreso, la *Supervisión* fue observada en una medida mínima y no impactó en el servicio ya que el cliente no lo percibió.

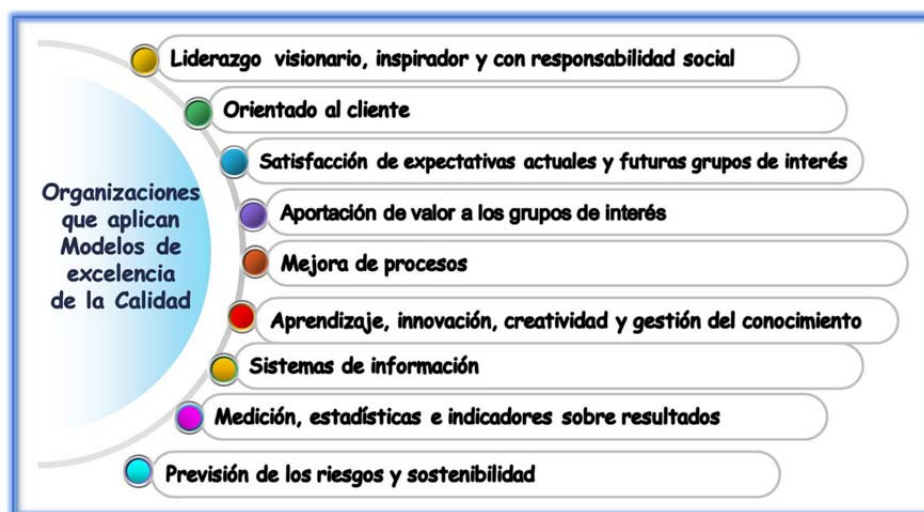
Con respecto a los *Estándares*, estos influyeron en la calidad del servicio, ya que los clientes señalan que han tenido incidentes dentro del hotel derivados del servicio, lo cual implica que existieron situaciones que no se atendieron conforme a los procedimientos establecidos, el personal de seguridad menciona también esta situación como afectación a su desempeño, pero derivado del hecho de que el personal del hotel no siempre aplica los procedimientos operativos, lo que suscita conflictos que generan incidentes dentro del hotel que son atribuidos al servicio de seguridad.

La *selección y reclutamiento de personal*, también impactó en la satisfacción de los clientes, ya que se menciona que no se está contratando personal con el perfil adecuado para desempeñar el puesto de guardia de seguridad, esto afecta el cumplimiento de los procedimientos operativos y puede incrementar los riesgos e incidentes, lo cual coincide con las opiniones de los jefes de seguridad, que se ven impactados al proyectar una imagen de un equipo de trabajo ineficiente.

Estos factores afectan negativamente la calidad del servicio y ponen en riesgo la seguridad de los clientes, por lo que es necesario establecer los mecanismos que llevarán hacia una propuesta de Sistema de Control de Calidad en los procesos operativos de seguridad a los Hoteles.

Estos mecanismos se proponen como acciones que llevarán a construir componentes que permitirán conducir a la empresa a la implementación y operación de un Sistema de Control de Calidad, el cual tiene como fundamentos los modelos de excelencia de la calidad que se resumen en la Figura 39.

Figura 39. Elementos de los Modelos de Excelencia de la calidad.



Fuente: Elaboración propia con información de los Modelos de Excelencia de la Calidad.

Por lo que respecta a los objetivos de la investigación, estos fueron cumplidos en su totalidad, ya que fue posible definir las acciones y componentes necesarios para proponer un sistema de control de calidad en los procesos operativos de la empresa buscando la mejora continua para lograr servicios profesionales y efectivos. Asimismo, se presentaron los antecedentes de la seguridad en México y su aplicación a la hotelería y el contexto en el que se desarrollan. Se describió también el factor de seguridad que el huésped de un hotel en México evalúa, de acuerdo con la Organización Mundial de Turismo.

También se llevó a cabo el análisis de la situación actual de la empresa de seguridad privada ubicada en la Cd. de Puebla, presentándose dicho análisis en el Capítulo III. Se realizó el diseño y desarrollo de la investigación de campo, obteniéndose la matriz sistematizada de los cuestionarios aplicados, el FODA de la empresa de seguridad y el diagrama de campo de fuerzas, así como la interpretación de los resultados.

Finalmente se propusieron una serie de acciones que la empresa de seguridad debe realizar para tender hacia la implementación del Sistema de Control de la Calidad de los procesos operativos descrito en la propuesta, considerando que debe elaborarse el proyecto tomando en cuenta la inversión necesaria para llevarlo a cabo, se concluye que la empresa debe cambiar su visión a corto plazo por una de largo plazo, por lo que también se considera incluir al área de ventas y mercadotecnia, así como la de investigación y desarrollo para lograr mejorar su competitividad y permanencia en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alcalde San Miguel, Pablo. Calidad. Madrid: Ediciones Paraninfo, 2009.
2. Álvarez, Alfredo. Hablemos de seguridad. Elementos para la vigilancia y la protección. Cartagena de Indias: Ediciones Pluma de Mompo, 2005.
3. Atehortúa Hurtado, Federico. Gestión y Auditoría de la Calidad para Organizaciones Públicas. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia, 2005.
4. Aznar, José Ignacio. Etimologías Grecolatinas. México: Pearson Educación, 2000.
5. Beltran, Fernando Cordova. Auditoría Ambiental. Informe de Auditoría Ambiental. Merida Yuc., 2005.
6. Blas, Claudia Ramírez. «Hoteles y huéspedes.» Alta Hotelería (2014).
7. Buzzelli, Giovanni Emilio. Manual de la Industria Hotelera. España: CEAC, 1994.
8. Camisón, César, Sonia Cruz y Tomás González. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Educación, 2006.
9. Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw Hill Educación, 2011.
10. Carbellido, Víctor Manuel Nava. ¿Qué es la calidad?. Conceptos, gurús y modelos fundamentales. México: Limusa, 2005.
11. Casillas, Sixto Báez. Departamento de Seguridad. México: CECSA, 1987.
12. Castro, Santiago Rodríguez. «Diccionario etimológico Griego-Latín del Español.» Estado de México: Esfinge Grupo Editorial, 2007. 185.
13. Cavassa, Cesar Ramirez. Hoteles: Gerencia, Seguridad y Mantenimiento. México: Trillas, 1995.
14. Delgado, Gloria y Harim B. Gutierrez. «Historia de México, Volúmen I.» s.f.
15. Deming, W. Edwards. Calidad, Productividad y Comeptitividad. La salida de la crisis. Madrid: Diaz de Santos, 2006.

16. Diario de Quintana Roo. Marzo de 2014. 19 de Agosto de 2014
<http://poresto.net/ver_nota.php?zona=qroo&idseccion=18&idtitulo=17015>.
17. Di Muro, Luis. Manual Práctico de Recepción Hotelera. México, D. F.: Editorial Trillas, 1999.
18. «El Impacto Económico de la Inseguridad en México.» Seguridad en América (2010): 76.
19. European Foundation for Quality Management . EFQM. s.f. 07 de 10 de 2014 <<http://www.efqm.org>>.
20. Fernández de Velasco, José Antonio Pérez. Gestión de la calidad: calidad en los servicios y atención al cliente. calidad Total. Madrid: ESIC Editorial, 1994.
21. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. «FUNDIBEQ.» 2010. 07 de 10 de 2014.
<http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/pattern/Modelo_Iberoamericano_General_V_2013.pdf>.
22. Grupo Posadas. «Procedimientos de Seguridad .» México, D.F., Enero de 2014.
23. Hernández, Claudia. Seguridad en la Hotelería. México, D.F.: Trillas, 2011.
24. Instituto para el Fomento a la Calidad Total . Premio Nacional de Calidad. s.f. 01 de 10 de 2014 <<http://www.pnc.org.mx>>.
25. Instituto para el Fomento a la Calidad Total. «Premio Nacional de Calidad .» 2014. Guía de Participación 2014. 01 de 10 de 2014
<http://www.pnc.org.mx/wp-content/uploads/download-manager-files/1397578950wpdm_Guia-de-Participacion-PNC-2014.pdf>.
26. ISO. Norma Internacional ISO 9001:2008. Ginebra : Secretaria Central de ISO, 2008.
27. Jiménez, Santiago. «Asociación Nacional de Empresas de Rastreo .» 2012.
28. Lattin, Gerald W. Administración Moderna de Hoteles y Moteles. México: Trillas, 2008.

29. Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, última reforma D.O.F. 29102013. s.f.
30. Lester, Ronald, Lloyd, Norbert y Mottley, Harry E. Control de calidad y beneficio empresarial. Madrid: Ediciones Díaz Santos , 1989.
31. López Rey, Susana. Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización . Vigo: Ideaspropias Editorial, 2006.
32. Manual propiedad de Publicaciones Vértice. La Calidad en el Servicio al Cliente. Málaga: Editorial Vértice, 2008.
33. Membrado, Joaquín. Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. Madrid: Diaz santos, 2002.
34. Montaña, Josefina. Administración de Riesgos en Hotelería . México: Trillas, 1995.
35. Ochoa, Bertha Leticia Navarro. ¿Cómo actuar ante situaciones de emergencia? México D.F.: Fomento de la Cultura, 2002.
36. Oficina del Premio Nacional de Calidad. «Premio Nacional de Calidad.» 2014. 30 de 09 de 2014 <<http://www.pnc.org.mx/modelo-nacional-para-la-competitividad-micro-y-pequenas-empresas/>>.
37. Oficina del Premio Nacional de Competitividad. «Premio Nacional de Calidad.» 2014. 30 de 09 de 2014 <<http://www.pnc.org.mx/modelo-nacional-competitividad-medianas-grande-empresas/>>.
38. Osterwalder, Alexander y Yves Pigneur. Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona: Centro Libros PAPF, 2010.
39. Generación de Modelos de Negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona: Centro Libros PAPF, 2010.
40. Cazau, Pablo Cazau. Metodología de la Investigación. Buenos Aires, 2002.
41. Rivera Camino, Jaime, Arellano Cueva, Rolando y Molero, Víctor Manuel. Estrategias y Tácticas aplicadas al Marketing. Madrid: ESIC Editorial, 2000.

42. Rojo, Arabi José Luis. «México Requiere Orden .» Seguridad en América (2010).
43. Gobierno del estado de Quintana Roo. «Sistema Estatal de Protección Civil Quintana Roo.» Revista Informativa (2009).
44. Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna. México: Limusa, 2004.
45. Secretaría de Gobernación, Dirección General de Seguridad Privada. «Listado de Empresas de Seguridad Privada .» 2014.
46. Secretaría de Gobernación. www.dof.gob.mx. 02 de Febrero de 2014. 19 de Agosto de 2014.
<http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5334102&fecha=27/02/2014>.
47. Senlle, Andrés. ISO 9000:2000 Calidad y Excelencia. Barcelona: Gestión 2000, 2001.
48. Tarraga, Juan Carlos. “Nuevas soluciones para asumir riesgos reputacionales, cibernéticos, y medioambientales.” Hosteltur (2014): 68
49. The National Institute of Standards and Technology (NIST). Baldrige Performance Excellence Program. 2 de 12 de 2012. 04 de 10 de 2014
<<http://www.nist.gov/baldrige/about/index.cfm>>.
50. William S. Gray y Salvatore C. Liguori. «Hoteles y moteles, administración y funcionamiento.» México: Trillas, 1995. 399.

ANEXOS



Instrumento de medición

Cuestionario 1. Cliente

El presente Instrumento de medición utilizará como herramienta la encuesta, diseñada con fines académicos y científicos para el proyecto de tesis titulado “Hacia un Sistema de Control de Calidad en los procesos operativos de seguridad a hoteles, a través de una empresa de seguridad privada en la Ciudad de Puebla.”. El cuestionario tiene tres ejes temáticos estructurados de la siguiente manera:

Eje 1. Datos informativos del encuestado.

Eje 2. Conocimiento general del cliente acerca del prestador de servicios de seguridad.

Eje 3. Satisfacción y expectativas del cliente respecto al servicio que recibe de la empresa de seguridad privada.

Objetivo

Determinar el grado de satisfacción y las expectativas del cliente con respecto al servicio de seguridad que proporciona la empresa.

Dirigido a: Gerente General o Gerente Administrativo del Hotel

Nota. La presente encuesta será de utilidad en ésta investigación, únicamente para efectos de desarrollo de la tesis en referencia. Los datos que usted comparta son estrictamente confidenciales.



Instrumento de medición

EJE 1. Datos informativos del encuestado

Puesto: _____

Ciudad: _____

Nombre del Hotel: _____

Antigüedad en el puesto: _____

EJE 2. Conocimiento general del cliente a cerca del prestador de servicios de seguridad

1. ¿Conoce el nombre de la empresa de seguridad que presta los servicios?

Sí No

2. ¿Sabe si la empresa de seguridad cuenta con el permiso federal de seguridad que se requiere para operar?

Sí No

EJE 3. Satisfacción y expectativas del cliente respecto al servicio que recibe de la empresa de seguridad privada

Instrucciones: Le solicitamos indicar con una X su respuesta, en las afirmaciones que se encuentran en la tabla, conforme a los siguientes criterios:

| | |
|------------------------------------|-------|
| 5. Totalmente de acuerdo | (TA) |
| 4. De acuerdo | (A) |
| 3. Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo | (NAD) |
| 2. En Desacuerdo | (D) |
| 1. Totalmente en Desacuerdo | (TD) |



Instrumento de medición

| No. | Afirmaciones | TA | A | NAD | D | TD |
|-----|--|----|---|-----|---|----|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Observo que el desempeño del personal de seguridad demuestra que tienen los conocimientos y las habilidades necesarias para el trabajo que realizan. | | | | | |
| 4 | El trato que otorga el personal de seguridad a huéspedes, visitantes y colaboradores es siempre atento y amable. | | | | | |
| 5 | El cuidado y la actitud del personal de seguridad al realizar su trabajo transmiten confianza y seguridad. | | | | | |
| 6 | En mi opinión el personal de seguridad está bien capacitado para desarrollar su trabajo. | | | | | |
| 7 | El personal de seguridad se comunica con los huéspedes y visitantes de manera clara y comprensible cuando solicitan información. | | | | | |
| 8 | Me informan a tiempo de los cambios y nuevas disposiciones relacionadas con el personal para la prestación del servicio. | | | | | |
| 9 | Generalmente la respuesta del personal de seguridad ante imprevistos o solicitudes expresas es oportuna y en forma. | | | | | |
| 10 | El servicio de seguridad que proporciona la empresa no tiene omisiones o falta de cobertura en seguridad. | | | | | |
| 11 | Durante el tiempo que la empresa de seguridad ha prestado sus servicios no se han registrado incidentes a causa de sus servicios. | | | | | |
| 12 | El personal de seguridad generalmente tiene una imagen impecable (cuidado y aseo personal). | | | | | |
| 13 | Porta el uniforme de manera adecuada | | | | | |
| 14 | Se presenta con la debida puntualidad para desarrollar su labor. | | | | | |



Instrumento de medición

| No. | Afirmaciones | TA | A | NAD | D | TD |
|-----|--|----|---|-----|---|----|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15 | El personal de seguridad cuenta con las herramientas y equipo necesario para proporcionar el servicio (radios, audífonos, detector de metales, equipo de circuito cerrado, equipos de radio comunicación móvil). | | | | | |
| 16 | Me encuentro satisfecho con el servicio que proporciona la empresa de seguridad privada. | | | | | |

17. ¿Cuáles serían sus sugerencias para mejorar el servicio de seguridad privada que le proporciona la empresa?

18. ¿Qué servicios considera que debería incorporar la empresa de seguridad para mejorar la calidad y alcance de los mismos?



Instrumento de medición

Cuestionario 2. Personal de Seguridad

El presente Instrumento de medición utilizara como herramienta la encuesta, diseñada con fines académicos y científicos para el proyecto de tesis titulado “Hacia un Sistema de Control de Calidad en los procesos operativos de seguridad a hoteles, a través de una empresa de seguridad privada en la Ciudad de Puebla.”. El cuestionario tiene cuatro ejes temáticos estructurados de la siguiente manera:

Eje 1. Datos informativos del encuestado

Eje 2. Datos y conocimiento general que tiene el encuestado sobre la empresa.

Eje 3. Satisfacción y expectativas del encuestado en relación con su trabajo.

Eje 4. Percepción sobre el liderazgo que ejerce la empresa hacia el encuestado.

Objetivo.

Conocer por parte del personal de seguridad su percepción, satisfacción y opinión respecto al trabajo que desempeña, y si cuenta con los elementos necesarios para realizar dicho trabajo de manera adecuada, así como el liderazgo que identifica dentro de la empresa.

Nota. La presente encuesta será de utilidad en ésta investigación, únicamente para efectos de desarrollo de la tesis en referencia. Los datos que usted comparta son estrictamente confidenciales.

Instrucciones de llenado

En el caso de las preguntas que cuenten con recuadros , le solicitamos indicar con una X la respuesta de su elección.



Instrumento de medición

EJE 1. Datos informativos del encuestado

Puesto: _____

Ciudad: _____

Empresa en la que trabaja: _____

Nombre del Hotel: _____

Antigüedad en la empresa: _____

Sexo: Femenino Masculino

Edad: _____

Nivel de estudios: Primaria

Secundaria

Preparatoria

Licenciatura



Instrumento de medición

EJE 2. Datos y conocimiento general de la empresa

3. ¿Conoce la filosofía (misión, visión, valores y política de calidad) de su empresa?

Sí No

¿Cuál es? _____

4. ¿Desde su ingreso a la empresa se le informó respecto a las reglas y políticas de la empresa?

Sí No

5. ¿Sabe quién es su jefe inmediato?

Sí No

Nombre: _____

6. ¿Considera que existe una comunicación abierta y directa con su jefe inmediato?

Sí No

7. ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con el permiso de seguridad por parte de la autoridad para prestar el servicio?

Sí No



Instrumento de medición

8. ¿Conoce la ubicación de las oficinas centrales de la empresa para la que labora?

Sí No

Señale la Cd. en donde está ubicada: _____

Eje 3. Satisfacción y expectativas del encuestado en relación con su trabajo.

9. ¿Tiene las herramientas de trabajo necesarias para desempeñar adecuadamente sus funciones de seguridad en el hotel?

- 5. Tengo todas las herramientas que necesito:
- 4. Tengo varias de las herramientas que necesito:
- 3. Tengo una cantidad regular de herramientas:
- 2. Tengo pocas herramientas de las que necesito:
- 1. No tengo herramientas:

10. ¿Cómo considera que es la capacitación que ha recibido de su empresa para desempeñar adecuadamente sus funciones de seguridad?

- 5. Totalmente adecuada:
- 4. Adecuada:
- 3. Regular:
- 2. Inadecuada:
- 1. Totalmente inadecuada:



Instrumento de medición

11. ¿Cómo considera que es la retroalimentación que recibe de su jefe directo con relación al trabajo que desempeña?

- 5. Totalmente adecuada:
- 4. Adecuada:
- 3. Regular:
- 2. Inadecuada:
- 1. Totalmente inadecuada:

12. ¿Cómo considera que es la estabilidad laboral dentro de su empresa?

- 5. Totalmente adecuada:
- 4. Adecuada:
- 3. Regular:
- 2. Inadecuada:
- 1. Totalmente inadecuada:

13. ¿Considera que existe igualdad en el trato que recibe con respecto a sus demás compañeros por parte de la empresa?

- 5. Totalmente de acuerdo:
- 4. De acuerdo:
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo:
- 2. En desacuerdo:
- 1. Totalmente en desacuerdo:

14. ¿Desempeña su trabajo de seguridad de forma eficiente, adecuada y responde a las emergencias con prontitud?



Instrumento de medición

- 5. Totalmente de acuerdo:
- 4. De acuerdo:
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo:
- 2. En desacuerdo:
- 1. Totalmente en desacuerdo:

15. ¿Considera que hay posibilidades de desarrollo profesional dentro de su empresa?

- Sí No

16. ¿El desarrollo profesional que existe en su empresa le parece?

- 5. Totalmente adecuado:
- 4. Adecuado:
- 3. Regular:
- 2. Inadecuado:
- 1. Totalmente inadecuado:

Eje 4. Percepción sobre el liderazgo que ejerce la empresa hacia el encuestado.

17. ¿Cómo considera que fue informado respecto a sus funciones y responsabilidades para desempeñar su puesto?

- 5. Totalmente adecuada:
- 4. Adecuada:



Instrumento de medición

- 3. Regular:
- 2. Inadecuada:
- 1. Totalmente inadecuada:

18. ¿De qué forma considera que se solucionan los reportes que realiza a su jefe inmediato cuando existe algún incidente que no puede resolver?

- 5. Totalmente adecuada:
- 4. Adecuada:
- 3. Regular:
- 2. Inadecuada:
- 1. Totalmente inadecuada:

19. ¿Recibe supervisión por parte de su empresa?

- Sí No

20. ¿Cómo considera que es la asesoría o coaching que recibe de sus jefes superiores?

- 5. Totalmente adecuada:
- 4. Adecuada:
- 3. Regular:
- 2. Inadecuada:
- 1. Totalmente inadecuada:

21. ¿Adicionalmente a su jefe inmediato y a sus compañeros con que otras personas de su empresa tiene contacto para el desempeño de su trabajo?



Instrumento de medición

Puesto: _____

Puesto: _____

Puesto: _____

22. ¿Qué sugerencias tendría para mejorar el desempeño de su trabajo?



Instrumento de medición

Cuestionario 3. Jefes de Seguridad y Supervisor

El presente Instrumento de medición utilizará como herramienta la encuesta, diseñada con fines académicos y científicos para el proyecto de tesis titulado “Hacia un Sistema de Control de Calidad en los procesos operativos de seguridad a hoteles, a través de una empresa de seguridad privada en la Ciudad de Puebla.”. El cuestionario tiene dos ejes temáticos estructurados de la siguiente manera:

Eje 1. Datos informativos del encuestado

Eje 2. Conocer si los procedimientos operativos de la empresa de seguridad y el desempeño de los guardias son los adecuados para proporcionar un servicio de calidad.

Eje 3. Conocer el proceso de reclutamiento y selección de los guardias de seguridad.

Objetivo.

Conocer por parte del jefe de seguridad su opinión respecto a la efectividad de los procedimientos operativos y al trabajo que desempeñan los guardias bajo su cargo.

Nota. La presente encuesta será de utilidad en ésta investigación, únicamente para efectos de desarrollo de la tesis en referencia. Los datos que usted comparta son estrictamente confidenciales.



Instrumento de medición

Instrucciones de llenado

En el caso de las preguntas que cuenten con recuadros , le solicitamos indicar con una X la respuesta de su elección.

EJE 1. Datos informativos del encuestado

Ciudad: _____

Nombre del Hotel: _____

Antigüedad en la empresa: _____

Sexo: Femenino Masculino

Edad: _____

- Nivel de estudios:
- Primaria
 - Secundaria
 - Preparatoria
 - Licenciatura

EJE 2. Grado de conocimiento de los procedimientos operativos de la empresa de seguridad y el desempeño de los guardias son los adecuados para proporcionar un servicio de calidad.

Instrucciones: Le solicitamos indicar con una X su respuesta, en las afirmaciones que se encuentran en la tabla, conforme a los siguientes criterios:

| | |
|------------------------------------|-------|
| 5. Totalmente de acuerdo | (TA) |
| 4. De acuerdo | (A) |
| 3. Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo | (NAD) |



Instrumento de medición

| | |
|-----------------------------|------|
| 2. En Desacuerdo | (D) |
| 1. Totalmente en Desacuerdo | (TD) |

| No. | Afirmaciones | TA | A | NAD | D | TD |
|-----|--|----|---|-----|---|----|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | Considero que los procedimientos operativos que aplica la empresa para proporcionar los servicios de seguridad son los adecuados | | | | | |
| 2 | Considero que los guardias de seguridad aplican los procedimientos operativos en el hotel de forma adecuada | | | | | |

3. Mencione 5 factores externos a la empresa en orden de importancia que afectan el servicio.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

4. Mencione 5 factores internos a la empresa en orden de importancia que afectan el servicio.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

5. ¿Qué sugerencias tendría para mejorar el desempeño de su trabajo?



Instrumento de medición

Eje 3. Conocer el proceso de reclutamiento y selección de los guardias de seguridad.

6. ¿Existe descripción de puestos para la contratación de los guardias de seguridad?

Sí No

7. ¿Están definidas las competencias que se requieren para aspirar al puesto de guardia de seguridad?

Sí No

8. ¿Considera que los requisitos que solicita la empresa para cubrir el puesto de guardia de seguridad son los necesarios?

Sí No

9. ¿Qué requisitos propondría para que se contratará al personal idóneo para desempeñar el puesto de guardia de seguridad?
