



**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
“OSCAR LUCERO MOYA”**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
LICENCIATURA EN TURISMO**

**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN POR EL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN TURISMO**

**DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA EL HOTEL CLUB AMIGO
“ATLÁNTICO - GUARDALAVACA”**

AUTORA: Anamaris Lewis Vives

TUTORA: Msc. Lic. Elizabeth Guilarte Barrinaga

Holguín, 2009

“Año 50 del Aniversario de la Revolución”

PENSAMIENTO

El enfoque de sistemas puede muy posiblemente ser “la única forma en la que podemos volver a unir las piezas de nuestro mundo fragmentado: la única manera en que podamos crear coherencia del caos”.

Aldo Zanabria Gálvez

DEDICATORIA

*Dedico especialmente esta tesis a mis padres Alberto y Damaris por ser la luz en la oscuridad
y mis ideales por siempre.*

A mi hermano Juan Alberto por tanto cariño.

A mi novio José Luis por acompañarme en tantas carreras y por apoyarme siempre.

A todos ellos por saber reducir el universo a un beso.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a mis padres Alberto y Damaris pues sin su apoyo incondicional esta tesis no hubiera sido posible.

A mi hermano Juan Alberto por ser tan bueno conmigo.

A mi novio José Luis por estar siempre ahí para mí, gracias por todo el cariño.

A mi tutora Elizabeth Guilarte Barrinaga por su guía certera.

Al Ing. Yander Rodríguez Santana por todo su apoyo.

A Yalita y Daimí por ser tan buenas amigas siempre.

A toda mi familia por haber confiado tanto en mí.

A todas las personas que de una forma u otra me han facilitado el camino y a las que no por haberme obligado a no rendirme.

RESUMEN

El presente trabajo de diploma tiene como objetivo diseñar un procedimiento para la implementación de un sistema integrado de gestión para el hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca”

En una primera parte sustenta el marco teórico referencial de esta investigación, donde se abordó la evolución de la gestión empresarial, se analizó además, las principales normas y (o) regulaciones que rigen las entidades hoteleras cubanas, profundizando en el SIG así como sus diferentes tendencias actuales a nivel mundial y en Cuba; y la importancia de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) como herramientas integradoras en el proceso.

En la segunda parte se integró en un cuerpo único y coherente, los requisitos generales de las diversas normas y (o) regulaciones exigidas al Club Amigo, para maximizar la actuación directiva y contribuir a la eficacia de sus procesos. El trabajo de innovación radicó en determinar las interacciones entre las herramientas de gestión y proponer instrumentos comunes de gestión.

Para ello se utilizó como herramienta base el Procedimiento PAS99:2006 “Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración”, del Instituto Nacional de Investigaciones de la Normalización (ININ), declarándose como requisitos los siguientes: Requisitos generales, Política, Planificación, Aplicación y operaciones, Evaluación del desempeño, Mejora continua y Revisión por la Dirección.

Luego de diseñado el procedimiento, se determinaron acciones de integración para elaborar 11 nuevos documentos, con su inclusión en el Control de Documentos, además de 26 por modificar, estableciéndose un plan de acción para la posterior implementación.

ABSTRACT

The present work of diploma aims at designing a procedure for the implementation of system integrated of management for the hotel Club Amigo “Atlántico – Guardalavaca”.

In a first part support the investigation's theoretic referential frame, where the evolution of the enterprising management was boarded, analyzed it besides, the principal standards and (or) regulations that rules the Cubans entities hotelkeepers, as well as the different present-day tendencies on the worldwide integration and in Cuba, digging into the system integrated of management and in the importance of the paper that play the information and the communications technologies (TIC's) like integrative tools in the process.

In second part of investigation it's integrated in an only and coherent body, the general requirements of diverse standards and (or) regulations demanded to the Club Amigo, for the sake of achieving a directive coherent performance, contributing maximize the efficacy of his processes. The work of invention consisted in determining the interactions among each of the tools of management demanded to the hotel and in proposing common instruments of management.

For it Procedure PAS99:2006 “Specification of common requirements of system of management like frame for the integration”, of the Investigation's National Institute of Normalization (ININ) was used like tool base and the following where declared like requirements of the same one: General requirements, Politics, Planification, Application and operations, Performance evaluation, Nonstop improvement and Revision for the Direction.

Afterwards the procedure was designed, were been determined actions of integration for the sake of making 11 new documents with the inclusion of the same ones in Document's Control, besides of 26 to modify, becoming established a Action's Plan for the implementation of the same ones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TEÓRICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL.	5
1.1- Evolución del sistema de gestión empresarial.....	5
1.2- Normas y/o regulaciones exigidas a las organizaciones cubanas.	9
1.2.1- Resolución 297:2003. Definición del Control Interno. Definiciones y sus Componentes.	10
1.2.2- NC- ISO 22000:2005 Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria.....	11
1.2.3- Resolución 013:2006. Plan de Medidas para la Prevención de las indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción.	11
1.2.4- NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos.....	12
1.2.5- Decreto 281:2007. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal.....	13
1.3- Actualidad del sistema integrado de gestión (SIG).....	15
1.4- Las Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) como herramientas integradoras.	22
CAPITULO II. METODOLOGIA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTION EN EL HOTEL CLUB AMIGO “ATLÁNTICO - GUARDALAVACA”	29
2.1- Caracterización general del hotel Club Amigo “Atlántico – Guardalavaca”.....	29
2.2- Descripción del procedimiento propuesto.....	31
2.3- Aplicación del procedimiento en las condiciones del hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca”.	40
CONCLUSIONES	588
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS	I

INTRODUCCIÓN

La **gestión empresarial** es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar a una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo. (Méndez, 1998)¹. Debido a su incidencia directa sobre el desempeño organizacional demanda gran atención por parte de sus directivos.

Además se encarga de garantizar el éxito sostenido en el entorno hostil y competitivo en el que se desempeñan hoy las empresas, siendo sólo posible sobrevivir a estos cambios si estas practican la capacidad permanente de mejora, anticipándose con decisiones acertadas, transformadoras y planes de acción flexibles a las señales del entorno actual.

El **sistema integrado de gestión** (SIG) se define como “el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa” (González, A; Isaac, C. ,2004)

Actualmente se muestra como una apuesta indispensable al éxito, pues permite la gestión transversal en materias sensibles en la empresa, sus trabajadores y la sociedad. (Dámaso Tor, 2002² y Alfonso Fernández Hatre, 2004³)

En el contexto internacional, la tendencia hacia los SIG que abarca generalmente el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), va cobrando fuerzas e impone nuevas exigencias a las organizaciones.

Muchas organizaciones están en el proceso de adopción de normas y (o) especificaciones formales de sistemas de gestión, tales como ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000, OHSAS 18001, entre otras.

En Cuba ya se han registrado varias certificaciones de SIG, en tanto otras organizaciones que han logrado determinado grado de avance, pues han integrado varios de sus sistemas, ya están inmersas en este proceso.

¹ Méndez, C. E. (1998) Metodología, guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Santa fe de Bogotá: Editorial McGraw – Hill Interamericana.

² Tor, D (11/11/2002) Sistema integrado: gestión ambiental y seguridad y salud ocupacional.

³ Fernández Hatre, A. (01/2004) Sistemas integrados de gestión. Centro para la calidad en Asturias. Instituto de desarrollo económico del Principado de Asturias.

En este sentido y debido a la influencia creciente de firmas extranjeras con capital foráneo en el mercado nacional y la incursión nuestra cada vez más fuerte en el mercado internacional despuntan ministerios como el MINBAS (Anexo 1) y el MINTUR, que han potenciado la aplicación de manera muy responsable del SIG.⁴

No exento de estos cambios se encuentra el hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca”, ubicado en el Polo Turístico Guardalavaca perteneciente a la región Norte Oriental, a 74 kilómetros del Aeropuerto Internacional “Frank País” y a 64 de la ciudad de Holguín.

Es la fusión de los Clubes Amigo “Atlántico Bungalow” y “Guardalavaca”, como resultado de la estrategia trazada por la Compañía Hoteles CUBANACAN para mejorar la comercialización de los hoteles y obtener mejores resultados económicos; está formado por 4 secciones de edificaciones que se distinguen entre sí por su diseño arquitectónico; Sección Tropical (antiguo Hotel “Atlántico”); Sección Estándar (antiguo Hotel “Guardalavaca”); Sección Bungalow (antigua Villa “Turey”) y la sección Villas (Febrero/2001).

Sustentado en un diseño estratégico se definieron la misión; visión; objetivos estratégicos, políticas centrales, procesos, procedimientos y estándares en las diferentes áreas de trabajo, tanto claves como de apoyo.

La **misión** declarada es: Club Amigo “Atlántico-Guardalavaca”, 3 estrellas líder del destino Holguín, distinguido por la naturaleza y la amistad, donde la variedad de ofertas y el ambiente familiar convierten a su colectivo en amigos y amigas que atienden a amigos y amigas.

Con el eslogan siguiente:

Su casa lejos de casa.

La **Visión** resultante del trabajo del equipo de dirección, es la siguiente:

Somos el tres estrellas líderes del país, que se distingue por la diversidad de la cartera de productos, calidad, profesionalidad, superación constante de nuestros recursos humanos y el mejoramiento progresivo de nuestra imagen, en un ambiente amistoso y natural.

No obstante en el hotel se pueden encontrar aún insuficiencias que frenan el accionar de un equipo de dirección joven y con muchas ganas de hacer y que son el resultado de una gestión fragmentada por la ancestral forma aislada de dirigir sus procesos.

Ejemplo de estas son el uso ineficiente de los recursos, la duplicidad de esfuerzos, las dificultades en el acceso a la información, los mayores costos de implantación de herramientas de gestión, el incremento de los trabajos administrativos, el incremento del tiempo de respuesta a las exigencias del entorno, la no identificación de objetivos comunes,

⁴ Ramírez, J. Pertinencia y Sistemas Integrados de Gestión en empresas cubanas.

las repeticiones en información y comunicación, la insuficiente participación de todos los integrantes y las afectaciones a la eficacia de los procesos principales.

Estas insuficiencias se presentan en las organizaciones al desarrollar la gestión a través de soluciones organizativas independientes unas de otras, creando un sistema de dirección fragmentado que es el **problema científico** a resolver.

El **objeto de estudio** es el sistema de gestión empresarial del hotel Club Amigo Atlántico-Guardalavaca y el **campo de acción** es el sistema integrado de gestión del mismo

El **objetivo general** es diseñar un procedimiento para la implementación de un SIG basado en el enfoque de la mejora continua y por proceso, que permita conformar un sistema de dirección único y coherente contribuyendo a elevar la eficacia y la eficiencia de la organización.

Como **objetivos específicos**:

- Construir el marco teórico de la investigación.
- Integrar en un cuerpo único de requisitos las diversas normas y (o) regulaciones exigidas al hotel Club Amigo Atlántico-Guardalavaca con el fin de coordinar y armonizar los recursos materiales y humanos en función de maximizar la eficacia de sus procesos.

Para la solución del problema científico se formuló la **hipótesis de investigación** siguiente:

- Si se integra en un cuerpo único de requisitos, las diversas normas y (o) regulaciones exigidas al hotel Club Amigo Atlántico-Guardalavaca, se contribuirá a una actuación directiva más coherente para cumplir con el objetivo de la organización.

La **novedad científica** de la investigación es la adecuación y aplicación del procedimiento PAS 99:2006 “Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración” propuesto por el Instituto Nacional de Investigaciones de la Normalización (ININ) en las condiciones del hotel, demostrando que todas estas soluciones tienen requisitos generales en común que permiten su diseño, ejecución y control de forma coherente e integrada. El trabajo de innovación radicó en determinar esas interacciones y proponer los instrumentos comunes de gestión.

Por este motivo se considera desde el punto de **vista social** que este estudio constituye una herramienta valiosa para que la organización logre una mejor gestión empresarial, debido a que la aplicación del SIG propuesto puede llevar a lograr maximizar la eficacia de sus procesos, lo que sin duda influirá de forma positiva en los resultados de la organización, sus clientes y la sociedad en general.

Además el trabajo posee valor **económico y social** ya que se obtiene como resultado, el uso eficiente de los recursos, ahorro de energías, se evita la duplicidad de esfuerzos, existe mayor

acceso a la información y aumenta la comunicación, menores costos de implantación de herramientas de gestión, disminuyen los trabajos administrativos, se tiene visión integrada de la organización, visión de la cultura de calidad y excelencia, disminuye el tiempo de respuesta a las exigencias del entorno, se identifican los objetivos comunes, participan todos los integrantes de la organización, se satisfacen las necesidades y expectativas de la sociedad y se eleva la eficacia de los procesos principales.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos científicos** tales como:

Métodos teóricos:

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.
- Inductivo - deductivo: para diagnosticar el sistema de dirección del hotel Club Amigo Atlántico - Guardalavaca y para el diseño del procedimiento propuesto.
- Sistémico - estructural: para abordar el carácter sistémico del hotel Club Amigo Atlántico - Guardalavaca y su SIG.
- Analítico - sintético: para desarrollar el análisis del sistema de dirección (tanto teórico como práctico), a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis.

Métodos empíricos: Tormentas de ideas, observación directa, entrevistas, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros.

Su aplicación sistémica permitió el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

CAPÍTULO 1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TEÓRICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL.

En el presente capítulo se aborda la evolución de la administración hasta llegar a lo que es hoy la gestión empresarial. Se analizan las principales normas y regulaciones que rigen las empresas cubanas, así como las diferentes tendencias actuales sobre la integración a nivel mundial y en Cuba; profundizando en el sistema integrado de gestión (SIG) y en la importancia del papel que juegan las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) como herramientas integradoras en el proceso.

1.1- Evolución del sistema de gestión empresarial.

A pesar de que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo data desde el mismo surgimiento del hombre ante la necesidad intrínseca de coordinar actividades, de tomar decisiones y ejecutarlas, de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la actualidad, el registro más antiguo que se conoce de un sistema de "administración" es el Código de Hammurabi, compilado unos 2000 años antes de Cristo (a.C.)

Los Papiros Egipcios que datan del año 1300 a.C. indican, para esa época, la importancia de la organización y administración de la burocracia pública con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión. Aquí se creó el primer sistema de servicio civil.

Referencias similares se encuentran relacionadas con Mesopotamia, Asiria, Grecia, Perú, México, Ecuador, Bolivia, Roma, China y Chile.

En Grecia la eclesía era el organismo de mayor autoridad y formaban parte de ella todos los ciudadanos; las decisiones se tomaban por mayoría de votos y las mismas eran irrevocables. El emperador Pericles, 430 años a.C., dejó testimonio de la necesidad de una selección de personal adecuado e hizo un análisis sobre la democracia Griega.

Las innovaciones tales como la extensión de los números árabes (entre los siglos V y XV) y la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de las organizaciones, y de esta forma el nacimiento formal de la administración.

Sin dejar de mencionar a Fray Luca Pacciolo, Adam Smith, Charles W. Babbage, Robert Owen que sentaron las bases, de una forma u otra, para que en 1895 comenzaran a aparecer escritos que recogían las actividades de Frederick W. Taylor (1856 – 1915), quien sistematizó en una filosofía, ideas que habían ido tomando fuerza en la época, y junto a Henry L. Gantt

(1861 – 1919) y Frank y William⁵ Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica.

Es el primer acercamiento de un método que reclamaba urgencia dada la aparición de la revolución industrial, donde los intereses de los dueños capitalistas se encaminaron a la búsqueda de métodos de administración que respondieran a las necesidades que se les presentaba en la época.

La transformación del capitalismo premonopolista en capitalismo monopolista condujo al crecimiento del papel la administración así como al interés por el estudio de estos problemas, tanto prácticos como teóricos.

Por tanto la administración como ciencia es relativamente reciente, sus primeros aportes reconocidos se registran en 1903 con los trabajos de Taylor y Gilbreth, pero estos años han bastado para que se desarrollaran múltiples enfoques sobre la misma, entre ellos: Teoría de la burocracia⁶ (Weber, 1909), Escuela de los principios de la administración (Fayol, 1916), Escuela de las relaciones humanas (Mayo y Lewin, 1932), Teoría de las decisiones (Simón, 1947), Teoría de los sistemas (Bertalanfy, 1951), Teoría de los sistemas socio técnicos (Emery y Trist, 1953), Teoría neoclásica de la administración (Koontz y O'Donnell, Newman y Drucker, 1954), Escuela del comportamiento (McGregor, 1957), Escuela del desarrollo organizacional (Bennis y Shein, 1962) y Teoría de las contingencias (Woodward, Lawrence y Lorsch, 1972). En el anexo 2 se puede observar el estado del arte de la administración.

A pesar de las diferencias entre estos enfoques, en todos se han dado puntos comunes, entre ellos: el tratamiento, explícito o no, de la organización como un sistema (Menguzzato y Renau, 1995 y García Vidal, 2006) y la visión del factor humano como elemento determinante en el logro de los objetivos de la administración.

En resumen se puede decir que la **administración** es la ciencia que estudia las leyes y principios que rigen el proceso consciente e ininterrumpido de desarrollo de una organización, cuyo **objetivo** es coordinar y armonizar la actividad subjetiva de los hombres y los medios a su disposición con los imperativos de las leyes que rigen el desarrollo de la organización en busca de la mejora ininterrumpida de su Calidad Sistémica. (García Vidal, 2006)⁷.

⁵ William Gilbreth fue una de las primeras psicólogas industriales y recibió su doctorado en esta disciplina en 1915. Después de la repentina muerte de su esposo en 1924, se hizo cargo de su negocio de consultoría y fue muy aclamada como la “primera dama de la administración” durante toda su larga vida que terminó en 1972, a la edad de 93 años.

⁶ Citados por Menguzzato y Renau, (1995)

⁷ García Vidal, G. (2006). Una contribución epistemológica para la Administración. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en ciencias técnicas. Tutor: Dr. C. Fermín Munilla González. UHO, Holguín, Cuba.

Una organización es un organismo complejo e integral que desempeña una amplia gama de actividades operativas con el objetivo de obtener beneficios económicos y sociales. Para ello, utiliza una serie de recursos humanos, materiales e intelectuales que coordinados eficientemente generan los resultados planeados por la gestión.

Durante el desarrollo normal de sus actividades, estas deben afrontar en todo momento ciertas condiciones de rigor extremo, determinadas por variaciones internas de la entidad misma; y variaciones externas provenientes del entorno, y normalmente, fuera de control. Estos acontecimientos crean con urgencia la necesidad de una gestión empresarial capaz de lograr en cualquiera de estos momentos la mejor solución disminuyendo gradualmente la improvisación y el riesgo en la toma de decisiones.

La **gestión empresarial** es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar a una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

Como proceso económico – social tiene un carácter complejo, multifactorial y variable. Su estudio no es posible abordarlo por una sola ciencia, ya que todos los factores que en ella inciden varían en intensidad y modos de manifestarse en las diversas formaciones económico-sociales, dándole especificidad en cada uno de los países y territorios (Méndez, 1998)⁸.

También abarca el ciclo de negocio de la organización, con un enfoque no solo en el mejoramiento de los métodos de producción, sino también, en la consideración de los recursos requeridos, la forma de conseguirlos y administrarlos.

Además, determina si lo que la organización produce y vende es realmente lo que necesita el mercado, selecciona los canales de distribución adecuados para hacer llegar los productos al mercado correcto y finalmente establece una realimentación de todo el proceso para lograr un verdadero mejoramiento continuo del negocio.

Así se gestionan los principales procesos de la organización: logística, economía y finanzas, calidad, procesos tecnológicos y de recursos humanos, a través de sistemas que conforman el sistema de gestión empresarial como son el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRRHH), el Control Interno (CI), Sistema de Gestión Ambiental (SGA), etc.

El **sistema de gestión empresarial** es la herramienta que permiten a una compañía automatizar e integrar la mayor parte de los procesos de su negocio, compartir datos y

⁸ Méndez, C. E. (1998) Metodología, guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Santa fé de Bogotá: Editorial McGraw – Hill Interamericana.

producir y acceder a la información en tiempo real. Uno de los elementos clave para una organización es la mejora del flujo y procesamiento de la información y que el acceso a ésta se realice de manera rápida e interrelacionada. (Tic's Evolution, 2006)

Algunas de las ventajas que ofrece la implementación de un SGE son: integración de la información y mejora de la comunicación entre diferentes áreas; información disponible e inmediata para la toma de decisiones; mejoras en la productividad y en la gestión de órdenes de compra; reducción de los costos por compras, transporte, logística y mantenimiento; mejora en los tiempos de respuesta; rápida adaptación a los cambios; escalabilidad del sistema; seguridad definida por el usuario para el manejo de información; y la reducción de inventarios.

En el mundo los SGE se están apoyando sobre esta directriz: (Delgado Palomino, 2009)⁹

"Documente lo que hace. Haga lo que documente. Verifique que lo esté haciendo"

Es decir, las organizaciones deben documentar todos los procedimientos de trabajo que realizan y controlar que se realicen en el futuro como se estableció que se debían realizar. En el proceso de documentación es donde las organizaciones descubren procedimientos redundantes e innecesarios y es donde la verdadera mejora toma lugar.

En Cuba la gestión empresarial ha atravesado numerosas etapas, pero fue el Comandante Ernesto "Che" Guevara, desde su responsabilidad como Ministro de Industrias durante los primeros años del triunfo de la Revolución quien prestó primordial atención al tema de la calidad, gestionó y consiguió en 1962, la inclusión de Cuba como miembro de la Organización Internacional de Normalización (ISO).

Sin embargo, la situación del contexto en que se desarrolló el país en los años posteriores, determinó la creación, tanto a nivel de empresa, como en el ámbito nacional, de una cultura más orientada a la cantidad que a la calidad.¹⁰

Desde finales de la década de los '90 se da un nuevo impulso en la atención a la calidad, desde 1998 se comenzaron a crear Premios provinciales a la Calidad y en 1999 se instituyó el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba.

Pero no es hasta principios del año 2004 que centralmente se orientan acciones para que un grupo de empresas que impactan de manera decisiva la economía y la sociedad en el país se encaminaran a la obtención de certificaciones o avales de sus SGC.

⁹ Delgado Palomino, J. (2009) Sistemas Integrados de Gestión - ISO 9000 – ISO 14000 – OHSAS 18000. Monografias.com

<http://sistemas-integrados-gestion.shtml.htm/>

¹⁰ Ramírez, J. Algunas consideraciones sobre la calidad en Cuba.

El documento incluyó también orientaciones para que las empresas dirijan sus esfuerzos hacia la implantación progresiva de SGA por la ISO 14001 y la obtención de sellos o reconocimientos ambientales.

Estas acciones han constituido reconocimientos necesarios y útiles al buen desempeño empresarial y tienen un rol estimulante para destacar y premiar las buenas prácticas que conducen a la mejora continua, con un enfoque colectivo y orientado a la involucración del factor humano.

El empeño sistemático que Cuba ha puesto por el cuidado y conservación del medio ambiente lograron que Cuba fuera “unos de los primeros países en el Mundo en adoptar dentro de su Constitución los principios de defensa del ambiente como parte de la preocupación por el desarrollo integral del ser humano”¹¹. Los aspectos legales se concretan en la Ley No. 81 del Medio Ambiente de la República de Cuba de 11 de junio de 1997.

Por otro lado, las empresas cubanas han prestado sistemáticamente atención a las cuestiones de seguridad y salud en el trabajo, amparadas también por la Constitución del país, con una Ley de Protección e Higiene desde hace 30 años, así como otras leyes laborales, todo lo cual indica que se han obtenido logros; pero aún es necesario introducir mejoras sustanciales.

Debe mencionarse también el impulso otorgado a la Resolución 297/2003 de Control Interno, otro sistema significativo para conseguir resultados eficientes y eficaces en las empresas.

En años recientes el tema de la calidad ha continuado experimentando avances y, de ellos, los principales se observan en los procesos de certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad, pasando de unas 70 empresas certificadas a fines de 2001 a 363 empresas al cierre de 2006, de ellas 98 productivas y 265 de servicios. El comportamiento de los SGA y SGSST es diferente, con 6 certificaciones de SGA y 2 de SGSST.

Del total de entidades certificadas en calidad, 243, casi 70 %, son empresas que están en Perfeccionamiento Empresarial.¹²

1.2- Normas y/o regulaciones exigidas a las organizaciones cubanas.

El hacer de las organizaciones se condiciona por gobiernos y clientes para que produzca o preste servicios dentro de los límites y estándares establecidos, dentro de ellos gana o pierde posiciones de mercado que marcan su competitividad, y por ende, su imagen y rentabilidad. Las siguientes normas y regulaciones son algunas de las exigidas a las organizaciones cubanas.

¹¹ Fdez Rubio A. La Ley 81 del Medio Ambiente de la República de Cuba en 141 Preguntas y Respuestas, p 3.

¹² Ramírez, J. Pertinencia y Sistemas Integrados de Gestión en empresas cubanas.

1.2.1- Resolución 297:2003. Definición del Control Interno. Definiciones y sus Componentes.

El Control Interno nace como una función administrativa a comienzos del siglo XX, como consecuencia del proceso de desarrollo industrial que conllevó a un aumento significativo de la producción y las formas de encarar la misma.

Comenzó a percibirse la creciente necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que el desarrollo de las fases de producción y comercialización evolucionó de manera más rápida que las fases administrativas u organizativas, para asegurar que los objetivos y políticas preestablecidos se cumplan tal como fueron fijados.

El "Informe COSO" (COSO, por las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organizations) sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática.

Este informe ha permitido tener una referencia conceptual común de lo que significa el Control Interno, que se define como: un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El Control Interno es un proceso, un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la Dirección y al Consejo de Administración de la Entidad.
- Esta pensado para facilitar la consecución de objetivos propios de cada entidad.

El estudio ha tenido gran aceptación y difusión en los medios financieros y en los Consejos de Administración de las organizaciones, recalando la necesidad de que el Control Interno forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos por lo que ha extendido su aplicación a Europa y América Latina.

En nuestro país se emite la Resolución 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, que pone en vigor los nuevos criterios para elaborar un Sistema de Control Interno adaptado a

nuestra realidad, con el objetivo de fortalecer el control económico y administrativo de las entidades cubanas.

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento sino aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.

Un resumen de esta resolución aplicada a las condiciones cubanas se observa en el anexo 3.

1.2.2- NC- ISO 22000:2005 Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria.

La Norma ISO 22000 es un estándar internacional certificable, que especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria, mediante la incorporación de todos los elementos de las Buenas Prácticas de Fabricación (GMP) y el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC). En el anexo 4 se muestran los fundamentos de la norma.

La intención final es conseguir una armonización internacional en las muchas normas existentes y ser una herramienta para lograr mejora continua de la seguridad alimentaría a lo largo de la cadena del suministro de los productos alimenticios, pudiendo ser usada por todas las organizaciones involucradas con la seguridad alimentaría en dicha cadena.

Entre los objetivos que se persiguen con esta norma podemos destacar:

- Reforzar la seguridad alimentaria.
- Fomentar la cooperación entre las industrias agroalimentarias, los gobiernos nacionales y organismos transnacionales.
- Asegurar la protección del consumidor y fortalecer su confianza.
- Establecer requisitos de referencia “elementos claves” para los sistemas de seguridad alimentaria.
- Mejorar el rendimiento de los costes a lo largo de la cadena de suministro alimentaria.

Además permite la fácil integración del Sistema de Gestión de la Calidad y del Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria en el Sistema de Gestión de la Organización.

1.2.3- Resolución 013:2006. Plan de Medidas para la Prevención de las indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción.

Esta resolución, dictada por el Ministerio de Auditoria y Control, regula las relaciones sociales de las entidades en el país y es parte del marco legal actual del sistema de Control Interno en Cuba.

Contiene el conjunto de acciones de carácter ideológico, técnico-organizativo y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible, las causas y condiciones

que propician hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuadas y en un clima de impunidad, propician y facilitan las manifestaciones de corrupción.

En el se identifica la prevención como una de las armas estratégicas fundamentales en el combate contra indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción y al Plan de Prevención, como uno de sus principales instrumentos para ordenar y coordinar el conjunto de acciones de carácter político-ideológicas, técnico-organizativas y de control, que dirigidas de modo consciente pueden eliminar o reducir al mínimo posible, las causas y condiciones que facilitan o propician, el surgimiento de hechos de tal naturaleza.

La elaboración del Plan de Prevención, requiere de la realización de un trabajo previo de búsqueda, organización y sistematización de toda la información que se posee al respecto, en el interés de que el órgano de dirección conduzca este proceso con la prioridad y atención diferenciada que requiere, y esté en capacidad de informar y dirigir con acierto al colectivo laboral.

Partiendo de la convicción de que, como expresara el compañero Fidel: “...los recursos humanos, bien organizados, cuánto pueden aportarnos; los conocimientos que tenemos, cuánto pueden ofrecer y producir; la buena voluntad de los trabajadores; el entusiasmo con que apoyan todas las tareas de la Revolución. Cuánto pueden contribuir al avance de nuestra Patria y a la solución de los problemas y dificultades más apremiantes”. Se puede lograr un clima en el que prevalezca la disciplina, la organización y la creatividad, capaz de hacer crecer y fortalecer la conciencia revolucionaria, los valores éticos y morales, en el cumplimiento de todos nuestros planes y tareas, único y verdadero antídoto contra los males que serenan las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Un resumen de esta resolución aplicada a las condiciones cubanas se observa en el anexo 5.

1.2.4- NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos.

La gestión de los recursos humanos (GRH) ha estado condicionada por los cambios ocurridos en el mundo, acelerados a partir de la expansión de la economía en la que el conocimiento comenzó a ser el activo principal y surgir así la necesidad de gestionarlos estratégicamente, en un mundo globalizado regido por las leyes del mercado.

La evolución de los modelos de Dirección de RH en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un costo para pasar a entenderse como un recurso y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones (Velásquez et al., 2000).

Muchos han sido los autores que han descritos modelos de GRH con diferentes enfoques, dándoles mayor o menor importancia a subsistemas o partes, según su criterios. La finalidad

ha sido revolucionar el enfoque de tratamiento a los RH y lograr la competitividad de las organizaciones en el entorno tan dinámico que se desarrollan.

La diferencia evidente entre el modelo Tayloriano y los contemporáneos viene dado por la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización (Guilarte Barinaga, 2006)

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga de recursos humanos, no son posibles de adoptar estas vías de solución.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

En el caso de Cuba, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) realizó un estudio en el cual se pone de manifiesto que en la empresa cubana, la GRH se concibe fundamentalmente, como una actividad de aseguramiento, con un enfoque tradicional, tayloriano y funcional, la falta de alineación de los procesos de la gestión de los recursos humanos y a su vez con los procesos productivos y de servicios, que frenan la productividad; no se promueve la activa y efectiva participación de los trabajadores y que la GRH no tiene la prioridad necesaria y requiere ser transformada (Morales Cartaya, 2007).

Este análisis pone de manifiesto la necesidad de un cambio del enfoque funcional y transitar hacia la aplicación de un modelo de plena integración dirigido al logro de un desempeño laboral superior y especialmente, al incremento de la productividad.

La norma cubana de Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano (SIGCH) -Requisito toma como referencia el modelo cubano de SIGCH que sirve de guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio sistema.

Los requisitos que se establecen son genéricos y por tanto y por tanto aplicables a cualquier organización independientemente de su tipo, tamaño y sector de la economía a que pertenezca. Serán de obligatorio cumplimiento a partir del año 2009.

Un resumen de esta resolución aplicada a las condiciones cubanas se observa en el anexo 6.

1.2.5- Decreto 281:2007. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal.

El perfeccionamiento empresarial fue implantado desde 1987 en la Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) y extendido paulatinamente al sector empresarial del estado por el decreto Ley No.187:1998. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. En el año

2006 el Grupo de trabajo del Buró Político, analizó la validez del proceso e indicó la actualización de sus bases generales.

Este proceso que experimenta la empresa cubana, asimila los procedimientos y técnicas más modernos de la gerencia empresarial en el mundo, ajustado al contexto cubano, trayendo consigo un nuevo sistema de gestión, que se pone en marcha en todas las empresas del país de manera gradual y paulatina, sobre bases, objetivos y principios diferentes a experiencias anteriormente desarrolladas. Con énfasis en la búsqueda de mayores y mejores resultados económicos mediante un cambio en los patrones de conducta, modos de actuación y por ende en la cultura organizacional.

“La única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.” (Claudio Orellana F. & Gabriela Nazar C, 2002)¹³, es por ello que coinciden con Lage Dávila (2000)¹⁴ cuando plantea que el Perfeccionamiento Empresarial “... es el más profundo, extenso y trascendente cambio económico que ha tenido lugar en la economía cubana...”

La empresa en perfeccionamiento deberá funcionar en un ambiente de mercado, cada vez más competitivo y globalizado, por ello se establece en las bases el desarrollo por la misma de las relaciones contractuales, las que, en los marcos establecidos por la legislación, serán prerrogativa empresarial y estarán destinadas al cumplimiento del encargo estatal, quedando como prerrogativa empresarial la decisión de cómo utilizar las capacidades no involucradas en dicho pedido, así como la comercialización de sus productos o servicios. En este sentido se concibe un mayor desarrollo de la mercadotecnia, la información, la gestión de calidad y la contratación económica.

Condiciones o requisitos para entrar en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

- Contabilidad que refleje los hechos económicos.
- Existencia de mercado.
- Garantía de los aseguramientos necesarios.

Luego de 10 años de aplicado es una realidad que se obtienen mejores resultados y estos mejoran de año en año, se ha trabajado por la calidad y no por la cantidad, ya que solo el 29,1% se ha incorporado al proceso, también se ha trabajado con rigor y exigencias y se confirma que el Perfeccionamiento es la experiencia más coherente y prometedora que se ha desarrollado para hacer eficiente a la empresa socialista.

¹³ Orellana C y col (2002) Psicoarchivos clasificados. Desarrollo organizacional. Cap. 13. Universidad Concepción. Chile. <http://lightning.prohosting.com/~superte/1sem5/chiaven.htm>.

¹⁴ Lage Dávila, C. (02/06/2000) Discurso pronunciado en la Reunión con los directores de empresas en perfeccionamiento empresarial. Centro de Convenciones Pedagógicas. La Habana. Cuba.

La continuidad de una nueva etapa del perfeccionamiento en el Sistema Empresarial del Estado, ha requerido de estas normativas, que recogen las experiencias positivas adquiridas y los diversos inconvenientes presentados en la primera etapa de implantación del Sistema.

Este Decreto Ley posibilita, en su papel de base normativa superior, dar continuidad al Sistema de Dirección y Gestión que el perfeccionamiento conlleva, la regulación reglamentaria mediante el Decreto del Comité Ejecutivo de Consejo de Ministros, que facilite la mejor aplicación de las disposiciones generales del señalado cuerpo legal superior y desarrolle en detalles sus preceptos.

Debe garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, con competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades correspondientes y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores, o sea, que genere mayores aportes a la sociedad.

Un resumen de esta resolución aplicada a las condiciones cubanas se observa en el anexo 7.

1.3- Actualidad del sistema integrado de gestión (SIG).

El sistema integrado de gestión se define como “el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa” (González, A; Isaac, C. ,2004), es decir, una herramienta valiosa que permite la gestión transversal en materias sensibles para la empresa, sus trabajadores y la sociedad.

De este modo, el SIG se aplica a todas las actividades; relativas a la calidad de un producto o servicio, a las que presenten riesgos para la sociedad y a las que puedan dañar el medio ambiente, existiendo una influencia mutua entre ellas.

La necesidad de integrar los sistemas de gestión de una organización, independientemente de su finalidad, nace y se desarrolla con ella, brindándole la oportunidad de aumentar su eficacia y eficiencia, extendiendo un único sistema a través de todos ellos.

En el contexto mundial no resulta ni práctico ni económico mantener la multiplicidad, ya que los sistemas de gestión utilizan elementos comunes relacionados con los recursos, las políticas y los procedimientos. (Anexo 8)

Además, el desempeño de las organizaciones no se mide solamente por su éxito financiero, sino también por una serie de requisitos externos cada vez más complejos relacionados con la calidad, la salud y seguridad ocupacional y la protección del medio ambiente, integrando estos

requisitos, se obtienen fuertes ventajas competitivas, debido a que utilizan las sinergias de todo el sistema, en lugar de basarse en soluciones aisladas.

El objetivo final: planificar, implantar, mejorar y controlar los procesos de la organización para brindar productos y servicios de calidad y rentables, mientras que se preserva el medio ambiente y se garantiza la salud y seguridad de los trabajadores. Este objetivo puede lograrse con un SIG, es decir, con procesos y estructuras planificadas, integradas y transparentes con trabajadores comprometidos y directivos altamente competentes.

La idea es gestionar el conjunto de procesos que forman la organización de forma única, pero respetando los requisitos específicos de lo que se persiga integrar. En el anexo 9 se exponen las funciones de gestión específicas dentro de un sistema que integra la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud de los trabajadores.

Esta integración facilita:

- La satisfacción de todas las partes.
- El alineamiento de las diferentes políticas y objetivos de la organización.
- La armonización de los diferentes criterios de gestión.
- La simplificación de la estructura documental del sistema.
- La minimización del esfuerzo global de formación del personal.
- La implantación (por concepto de capacitación) y mantenimiento del sistema.
- La integración de la información y el control de gestión.
- La relacionabilidad de las diferentes tareas en un único puesto de trabajo.
- La reducción del tiempo y coste de mantenimiento del sistema.
- El aumento de la cultura e imagen organizacional.

Sin embargo implica:

- Mayores costos de implantación (en relación con un solo sistema particular de gestión).
- Mayor esfuerzo en materia de formación de organización y de cambio de la cultura empresarial.
- Mayor esfuerzo en materia de planificación, control y toma de decisiones ya que se deben tener en consideración aspectos relacionados tanto con la calidad como con el desempeño ambiental y de seguridad y salud en el trabajo.

Los primeros intentos por integrar sistemas de gestión (SG) en el mundo, se pusieron en práctica con las normas ISO 9001 y las ISO 14001 y posteriormente la norma británica OHSAS 18001. (Anexo 10)

En la actualidad la tendencia internacional hacia los sistemas integrados de gestión, que abarca el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el Sistema de Gestión Ambiental

(SGA)(Anexo 11) y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), va cobrando fuerzas e impone nuevas exigencias a las organizaciones.(Anexo 12)

Muchas organizaciones están en el proceso de adopción de normas y (o) especificaciones formales de sistemas de gestión, tales como ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000, OHSAS 18001, entre otras. También en organizaciones públicas hay tendencias hacia la integración de regulaciones gubernamentales específicas con herramientas administrativas.

Ejemplo de esta tendencia de integración constituye el diseño de un modelo gerencial integral con calidad para el sector público en Colombia, por la Dra Silvia Elena González Bermúdez, de la Universidad Libre Seccional Cali en el 2009.

En el se combinan el Marco Jurídico aplicable con la teoría administrativa y los diferentes sistemas que están relacionados. El modelo considera como eje central de cumplimiento de la función pública al ciudadano y contribuye a mejorar el desempeño institucional dada la aplicación articulada del ciclo del proceso administrativo, a las cuales se le incorpora el enfoque sistémico y los aportes de la administración estratégica, la gestión operativa por procesos orientada al SGC, y su necesario complemento con el Sistema de Medición basado en Mapas Estratégicos ajustados a la especialidad de la Gerencia Pública, que terminan por connotarlo como Gerencia por Resultados.

Siguiendo la integración original y en presencia de una economía cada vez más internacionalizada y con una progresiva desaparición de las fronteras geográficas, la gestión integral del Medio Ambiente, la Calidad y la Seguridad y Salud del Trabajo constituye uno de los campos con mayor capacidad para contribuir a la apremiante necesidad de mejora de la competitividad de la empresa.

Según Ian Davis¹⁵ algunas de las corrientes que harán del mundo del 2015 un lugar muy diferente para hacer negocios que el mundo de hoy son:

- El rol y la conducta de las grandes empresas será cada vez más analizada y criticada, pues deberán esforzarse en argumentar y demostrar que la empresa cumple también un rol social.
- La gestión empresarial pasará de ser un arte a ser una ciencia. Empresas más grandes, más complejas, demandarán nuevas herramientas para gestionarlas.
- El acceso a la información desde cualquier punto del planeta está cambiando la economía del conocimiento. Están surgiendo nuevos modelos de producción, acceso,

¹⁵ Davis, I. (03/ 02/ 2009) Artículo publicado en The McKinsey Quarterly.

distribución y propiedad del conocimiento. Las organizaciones deberán aprender a utilizar este nuevo universo o se arriesgarán a hundirse bajo un exceso de información. No obstante se han desarrollado pocos modelos de integración, los que de forma general se pueden agrupar en tres niveles de integración y presentan características y limitaciones particulares.

En los modelos del primer nivel de integración operan sistemas aislados que integran determinados procedimientos y registros. La integración en sí es nula y se enmarca en simplificar documentación. Los inconvenientes de estos modelos son todas las desventajas de no abordar la implementación de los sistemas de gestión de forma conjunta.

Los del segundo nivel de integración integran requisitos y documentación y cómo controlarla, con un sólo manual de gestión y algunos procesos integrados así como procedimientos y registros integrados. Aún se crean conflictos entre las áreas, pues existe una desintegración a nivel estratégico donde se determinan las políticas y objetivos, y a nivel táctico donde se proyectan los planes y la integración, y en el nivel operativo se enmarca fundamentalmente a la actividad de control.

Con estos sistemas se puede comprometer la satisfacción de algunas partes interesadas en función de satisfacer las de otras. Algunas de estas limitaciones son reconocidas por Madrigal (2001)¹⁶ y Bajo (2001).

Los modelos del tercer nivel de integración tienen política de abordar la planificación, implantación, medición, análisis y mejora de forma integrada. Estos modelos son muy pocos, ya que comienzan a desarrollarse a partir de la edición de las normas de la serie ISO 9000: 2000.

Las insuficiencias de estos modelos radican en que enfocan la integración a garantizar el cumplimiento de los requisitos de los modelos normativos, no incorporando directrices para la mejora como las que se establecen en la norma ISO 9004: 2000. No se despliegan los objetivos e indicadores del SIG a los procesos que garantizan satisfacer a las partes interesadas, y no gestionan los procesos de forma integrada, lo que limita la medición del desempeño y la mejora continua.

Respecto a este planteamiento Alabarracín (2001) plantea que el fracaso de la integración de sistemas de gestión es debido fundamentalmente a la no integración de los procesos claves y relevantes.

A su entender para alcanzar un sistema totalmente integrado, la empresa tendrá que plantearse un proceso en el que dependiendo de su situación inicial y del camino elegido para conseguir

¹⁶ Madrigal J.B. (2001) Sistemas de gestión integrados ¿Mito o realidad?, Revista Normalización No- 1, Cuba.

la integración, es decir, del grado de integración de las soluciones organizativas (metodologías) y de la estructura organizacional existente en cada momento, podrá encuadrarla en algunos de los cuatro casos que propone como los momentos de la empresa ante la integración. (Anexo 13)

El proceso de integración no es más que aplicar los principios del enfoque de la gestión por procesos propugnado por la teoría actual de gestión empresarial: es gestionar el conjunto de procesos que forman la empresa de forma única, en la que la empresa se entiende como un conjunto de procesos que deben verse desde una perspectiva global y equilibrada para conseguir la máxima eficacia y eficiencia empresarial y de satisfacción del cliente y la sociedad, y no desde el punto de vista de la especialización en actividades desconectadas del proceso global.

En Cuba también se han dados pasos significativos, primeramente, en la integración de herramientas de gestión con la introducción de técnicas avanzadas de dirección por la máxima dirección del Gobierno y de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), así como de los Consejos de Administración de los Territorios.

Con la integración del Plan de la Economía, el Presupuesto y los Objetivos de los organismos y territorios se contribuyó al proceso de perfeccionamiento de la dirección y a la obtención de mejores resultados en la economía y los servicios.

Se ha trabajado en la Dirección por Objetivos (DpO) y la Planificación Estratégica (PE), en menor medida en la Dirección por Valores (DpV) y en la Integración Estratégica (IE), existiendo diferentes niveles de aplicación e interpretaciones acerca de cada una por separado y sobre sus interrelaciones.

En la Dirección Estratégica Integrada (DEI) (Ronda Pupo y Marcané Lacera, 2004; Díaz Llorca, 2005) (Anexo 14) toman como base o soporte el trazado estratégico original de la Dirección Estratégica (DE) y se le integran en la medida que van apareciendo, la Dirección por Valores (DpV) cuando se declaran los mismos para redactar la misión y visión, luego la Dirección por Objetivos (DpO) cuando se establecen cada uno de los objetivos en las diversas áreas de resultados claves (ARC), teniendo como premisas que dichos objetivos se amplíen y profundicen no solo en los resultados económicos-financieros, sino utilizando otras perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Evora Capote (2002) propone la Dirección Integral por Objetivos (DIPO), que es el resultado de la integración creadora de los diferentes enfoques de dirección, tomando como base la Dirección por Objetivos y la experiencia propia e internacional.

Esta DIPO integraría la Dirección por Objetivos, la Dirección por Valores, la Planificación Estratégica, así como la Integración Estratégica. Esencialmente lo que propone es crear un

sistema coherente de conocimientos para la acción, aunque en constante desarrollo, que tenga una base conceptual única y que se viabilice su estudio y aplicación práctica.

Otro intento por integrar es el realizado por el Instituto Nacional de Investigaciones de Normalización (ININ), del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), el cual presentó en el año 2000 el Proyecto de Investigación No.2, titulado “El Sistema de Perfeccionamiento Empresarial y las Normas ISO9000:2000” el cual se puede observar en el anexo 15, en el cual encontraron varios puntos en común que permiten su diseño, ejecución y control de forma coherente e integrada.

En otro trabajo presentado en el año 2004 reconoce que existen puntos comunes entre los componentes del Sistema de Control Interno y los principios del SGC con la NC-ISO9004:2001 Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño, como se muestra en la figura No. 2.

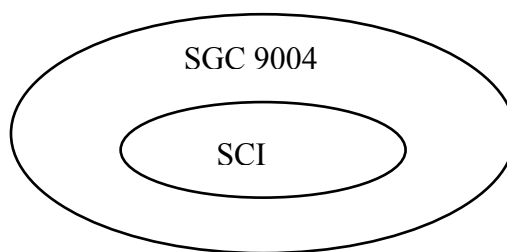


Figura No. 2. Integración del Sistema de Control Interno y el Sistema de Gestión de la Calidad

Fuente: ININ (2004)

La combinación de herramientas de gestión constituye un medio eficaz para lograr el perfeccionamiento de los resultados de la organización (Hernández Torres, 2001; Ronda Pupo y Marcané Iacera, 2004; Velásquez Zaldivar, 2005) pero no basta por sí solas o por su simple aplicación que la organización obtenga ventajas competitivas.

Esta dificultad imposibilita lograr soluciones integrales que apunten hacia la excelencia administrativa a la que debe aspirar cualquier organización. En este sentido los esfuerzos, al menos en Cuba, no han producido cambios reales en la gerencia ni en los resultados de la organización (García Vidal, 2006; Carnota Lauzán, 2005; Lage Dávila, 2007).

Aunque aún no se han registrado certificaciones de SIG, sí se ha logrado determinado grado de avance en algunas organizaciones, las cuales han integrado varios de sus sistemas, en tanto otras están inmersas en este proceso, lo que les permitirá presentar sus solicitudes de certificación ante los organismos competentes.

Un ejemplo de estos avances es el diseño del sistema de integrado de gestión realizado por la Dra. Aleida González González y la M.Sc. Cira lidia Isaac Godínez en la Empresa de Tecnologías Industriales de la Construcción (TICONS) perteneciente al MICONS. Específicamente para la Unidad Económica Básica de Mecanización (UBM), la cual se dedica a mantener en buen estado técnico los equipos de la construcción que garantizan la prestación del servicio de hormigón premezclado, actividad fundamental de esta empresa.

Se decidió el diseño de un SGI por la incidencia que tienen los procesos que se realizan en la UBM en la calidad de los servicios, así como los impactos negativos que las actividades de transportación, reparación y mantenimiento pueden generar en el medioambiente. El modelo toma como punto de partida los requisitos de las normas ISO 9000:2000 e ISO 140001:96 y la metodología seguida fue la del ciclo PDCA. Además, ya se cuentan con varias experiencias satisfactorias en la integración del SGC al Sistema de Control Interno (SCI).

La influencia creciente de firmas extranjeras con capital foráneo en el mercado nacional y la incursión nuestra cada vez más fuerte en el mercado internacional ha potenciado que muchos ministerios como el MINBAS y el MINTUR apliquen de manera muy responsable el SIG (estructuras organizativas, funciones, responsabilidades, etc.) lo que les facilita tener mayor competitividad de sus productos y/o servicios ya que certificarlos les proporciona valor añadido.

En las condiciones descritas, la realidad que se presenta hoy en las empresas cubanas, está aún distante del estado deseado orientado al logro de eficiencia, eficacia, y efectividad y a la integración de los sistemas de gestión, en busca de competitividad, por lo que para el sistema empresarial cubano esto representa un reto importante, que determina la necesidad de asumir un grupo de cambios organizacionales relevantes.

En exhaustivo trabajo realizado por la Dra. Rosa Mayelín Guerra Breña y la MSc. María del Carmen Meizoso (2008)¹⁷, se explora la percepción de un grupo de 34 especialistas respecto a la implementación del SIG en empresas cubanas. Se escogieron las variables: ventajas, condicionantes, predicción y barreras y los especialistas fueron clasificados en dos grupos: expertos y usuarios.

A través de una encuesta evaluaron la factibilidad de la implementación del SIG en las empresas cubanas, concluyendo que aunque se reconocen las grandes ventajas de los sistemas, la aplicación real de los mismos solo es considerada por la mitad de los especialistas, pues las mayores barreras para su implantación se consideran que son culturales,

¹⁷ Guerra Breña, Dra. R; Meizoso, MSc. M. (09/2008) La implantación de sistemas integrados de gestión. Un reto a la empresa cubana.
<http://implantacion-de-sistemas-integrados-de-gestion.htm>

entendiéndose como tal el deficiente liderazgo y capacidad de dirección, el desconocimiento del tema, la falta de motivación, la resistencia al cambio, etc.

Las barreras económicas fueron consideradas en segundo lugar de importancia, atendiendo a la necesidad de realizar inversiones en algunas empresas para lograr el cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas internacionales de gestión.

1.4- Las Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) como herramientas integradoras.

El comercio electrónico es una "realidad virtual" en nuestros días. Hemos pasado de considerar un lujo al alcance de pocas personas el volar a cualquier país del mundo a una rutina al alcance de todos por el sólo coste del carburante y las tasas de aviación. Y todo esto se ha podido conseguir, entre otras causas, debido al abaratamiento de costes de las compañías aéreas que han conseguido eliminar "intermediarios" en la gestión de su actividad comercial.

En el mundo actual han tenido gran auge las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) aquellas herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información representada de la más variada forma.

Es decir, un conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información. Algunos ejemplos de estas tecnologías son la pizarra digital (ordenador personal + proyector multimedia), los blogs, el podcast y, por supuesto, la web. Para todo tipo de aplicaciones, las TIC's son medios y no fines.

Las TIC's tienen como características principales las siguientes: (José Huidobro, 2008)¹⁸

- Son de carácter innovador y creativo, pues dan acceso a nuevas formas de comunicación.
- Tienen mayor influencia y beneficia en mayor proporción al área educativa ya que la hace más accesible y dinámica.
- Son considerados temas de debate público y político, pues su utilización implica un futuro prometedor.
- Se relacionan con mayor frecuencia con el uso de la Internet y la informática.
- Afectan a numerosos ámbitos de las ciencias humanas como la sociología, la teoría de las organizaciones o la gestión.

En América Latina se destacan con su utilización en las universidades e instituciones países como: Argentina y México, en Europa: España y Francia.

¹⁸ Huidobro, J. (08/2008) Tecnologías de información y comunicación. Wikipedia. <http://tecnologías-comunicacion.shtml.htm>

Las principales nuevas tecnologías son:

- Internet
- Robótica
- Computadoras de propósito específico
- Dinero electrónico

Las TIC's agregan valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial en general y permite a las empresas obtener ventajas competitivas, permanecer en el mercado y centrarse en su negocio. Resulta un gran alivio económico a largo plazo. Aunque en el tiempo de adquisición resulte una fuerte inversión. (Cristian Salazar, 2008)¹⁹

Su uso eficiente genera ventajas competitivas pero es preciso encontrar procedimientos acertados para mantener tales ventajas como una constante, así como disponer de recursos alternativos de acción para adaptarlas a las necesidades del momento, las ventajas no siempre son permanentes: el sistema de información tiene que modificarse y actualizarse con regularidad.

El mero hecho de introducir tecnología en los procesos empresariales no garantiza ventajas. Para que la implantación de nueva tecnología produzca efectos positivos hay que cumplir varios requisitos: tener un conocimiento profundo de los procesos de la empresa, planificar detalladamente las necesidades de tecnología de la información e incorporar los sistemas tecnológicos paulatinamente, empezando por los más básicos.

Según el profesor Orlando Carnota su influencia se percibe en el cambio de la forma tradicional de hacer las cosas, cotidianamente, aumenta el uso de Internet, tarjetas de crédito, pago electrónico de la nómina de trabajadores, entre otras funciones; es por eso que la función de las TIC's en los procesos empresariales, como manufactura y ventas, se han expandido grandemente. En la siguiente tabla se muestra la tecnología utilizada por la gerencia contemporánea y sus beneficios.

Tabla No. 1. Las bases tecnológicas de la gerencia contemporánea y sus aportes gerenciales.

Bases tecnológicas de la gerencia contemporánea	Aportes gerenciales
Computadoras personales	Democratización, Masificación, Simplificación, Extensión, Costo
Redes informáticas	Impacto potenciado, Tiempo real, Integración,

¹⁹ Salazar, Cristian (19/03/2008).Las TIC como herramienta a la gestión empresarial. Académico Instituto de Administración. Universidad Austral de Chile. Portal de Teletrabajo en Chile: Cibermundos y Reflexiones para una Empresa digital.

	Colaboración en línea, Correo electrónico, Internet, Intranet, Extranet, Universalización del acceso
Bases de datos	Almacenaje ≠ recuperación, Redundancia minimizada, Integración, Apertura al conocimiento, Más funciones por puesto, Decisiones mejor fundamentadas
Diseño integrado de sistemas	Personalización, Especialización, Extensión, Validación en línea, Usabilidad, Integrabilidad, Asimilación de tareas Más funciones por puesto

Fuente: Orlando Carnota Lauzán (2008)

La integración a través de las TIC's puede ser interna o extendida. La interna simultanea el hecho con su registro, logra más funciones por puesto, reduce intermediarios y desplazamientos, facilita y simplifica trámites y gestiones, posibilita el conocimiento corporativo, produce decisiones más integrales y multiplica el trabajo colaborativo. Se puede encontrar en bancos, hospitales, hoteles, supermercados, oficinas de ingeniería e industrias de proceso.²⁰

La externa permite un acceso multistitucional a la información, crea nueva dimensión del conocimiento, potencia y extiende la respuesta a clientes, facilita y simplifica trámites y gestiones, logra un nuevo nivel de sinergia, eleva la capacidad competitiva. Se puede encontrar en sistemas bancarios internacionales, sistemas territoriales de salud, sistemas intermodales, sistemas de distribución, alianzas estratégicas y sistemas de gobierno.

Además, todo cambio o innovación trae consigo un rechazo como tendencia natural del ser humano al enfrentarse a lo desconocido y las TIC's son un ejemplo concreto de este tipo de cambio.

Desarrollar una estrategia en un entorno cambiante, y rodeado de incertidumbre, donde valen mucho la experimentación y la intuición para conseguir los objetivos estratégicos, además, el tiempo de materialización de una idea es muy corto, y sobre todo donde las barreras de entrada son casi inexistentes, da como resultado la necesidad de implementar un plan que permita a la empresa posicionarse el primero, en un tiempo muy corto, con una capacidad de respuesta casi inmediata y que sea capaz de romper con las concepciones tradicionales, que suponen una barrera para lograra el éxito.

Esto se hace con el fin de obtener una ventaja competitiva que se tendrá que preservar frente a las reacciones de posibles competidores y sin tener claro cual será el desenlace de esta

²⁰ Carnota Lauzan, O. (2009). Aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones a los procesos productivos, de servicio y gerenciales. La Habana. Cuba.

estrategia. A continuación en esta tabla se pueden observar las diferencias entre la planificación estratégica frente a la estrategia digital, que está cada vez más presente.

Tabla No. 2. Diferencia entre planificación estratégica y estrategia digital.

	Planificación estratégica	Estrategia digital
Naturaleza	Estática	Dinámica
Ambiente	Físico	Virtual
Disciplina	Analítica	Intuitiva
Tiempo requerido	3-5 años	12-18 meses
Técnica clave	Apalancamiento de la cadena de valor	Destrucción de la cadena de valor
Participantes	Estrategas, dueños y gerentes	Todos (incluyendo clientes, proveedores, etc.)
Función de la tecnología	Habilitador	Disruptor

Fuente: “Unleashing the Killer App” Larry Downes y Chunca Mui.

Aunque existen multitud de herramientas que pueden mejorar la comunicación, la comercialización y ventas, la producción, los servicios, la gestión de compras. El problema está en los sistemas organizativos. Si una organización tiene dificultades en alguno de sus procesos de negocio, implantar una herramienta tecnológica sin cambiar o mejorar esos procesos o la metodología de trabajo, no le va a solucionar sus problemas.

Simplemente trasladará a la herramienta las dificultades y a la vez aumentará su insatisfacción y desconfianza por aplicar las TIC's en la empresa. Es por ello que si importante es diagnosticar y el conocer el mercado, imprescindible es conocer la realidad interna de la organización.

En la siguiente tabla se muestran algunas de las aplicaciones más habituales de integración en las Pymes en algunas de las áreas funcionales de las organizaciones.

Tabla No. 3. Algunas de las aplicaciones más habituales de integración en las pymes.

Áreas funcionales de las organizaciones	Aplicaciones
Aplicaciones de comercio electrónico	E-Business
Aplicaciones en marketing y comunicación	Boletines, M-mail, Blogs, Observatorios de

	mercado...
Aplicaciones de gestión de clientes	CRM (Customer Relationship Management)
Aplicaciones de procesos productivos y logísticos	ERP ²¹ , GPS (Sistemas de Posicionamiento Global), Gestores de proyecto, Gestores documentales...
Aplicaciones de gestión de compras y proveedores	E-Procurement
Aplicaciones de seguimiento y control	Cuadro de Mando Integral (CMI), Balanced Scorecard (BSC) y Business Intelligence (BI)
Aplicaciones de gestión de recursos humanos	Intranets, Portal del empleado, E-Learning, Gestión del conocimiento...

Fuente: Tomás Guillén Gorbe (2007). Las TIC en la estrategia empresarial. Grupo IFEDES S.A.

Un ejemplo fehaciente de cómo las TIC's constituyen herramientas integradoras fue la selección de la herramienta K2B como Sistema Integrado de Gestión Administrativa en Venezuela²² en el 2007, luego de una evaluación especializada coordinada por el Centro Nacional de Tecnologías de Información (CNTI) y el Ministerio del Poder Popular para las Telecomunicaciones y la Informática (Mppti).

Este sistema permite integrar bajo una única plataforma informática -entre otras- la administración financiera, contable, presupuestaria, control de inventario y compras del despacho ministerial y sus entes adscritos.

La industria del turismo también ha sido transformada por las TIC's: Internet ha cambiado radicalmente la forma en que los consumidores planifican y compran sus vacaciones; asimismo, ha influido en la manera en que los proveedores turísticos promocionan y venden sus productos y servicios, pues permite que entren en contacto directamente con los consumidores de todo el mundo a un precio relativamente bajo.

A través de sus sitios web pueden transmitir su verdadera identidad, perspectivas únicas y una información local especializada que no puede ofrecer un gran proveedor internacional.

²¹ Los ERP (Gestión Integral de Procesos) constituyen el centro del sistema de información de una empresa y tienen una gran importancia en los niveles estratégicos, organizativos y operativos.

²² _____ (07/12/2007) Centro Nacional de Tecnologías de Información (CNTI). Venezuela. turisTEC · tourism technology.E07121 Parc BIT turistec@turistec.org · <http://turistec.org> ; <http://5906.htm>

Siempre que estén bien diseñados y puedan ofrecer a los usuarios un paquete turístico completo que incluya reservas, vuelos y el cambio de divisas.

A medida que los turistas compran cada vez más a través de Internet, los gobiernos y las organizaciones turísticas nacionales y regionales de los países más pobres han de centrarse en generalizar el acceso a Internet y crear sitios web conectados que abarquen toda la "cadena de valor" que hay detrás de los viajes internacionales. Uno de los grandes retos será superar los obstáculos nacionales para adoptar y emplear la tecnología, las nuevas formas de pago, las telecomunicaciones y la informática.

Según directivos de cadenas hoteleras durante un desayuno organizado por CincoDías en el que se debatió el papel de las TIC en el sector turístico: el tejido turístico está muy atomizado y formado por muchas pymes, que no están capacitadas para hacer grandes inversiones en tecnología, recordó Victoriano Francisco Barral, de Hotelbeds.

Pese a esa dificultad, Tomás Rodicio, de Fiesta Hoteles, apuntó que hoy las tecnologías pueden llegar hasta el pequeño hotelero a través de software compartido por distintos hoteles. Y añadió que con las redes sociales, la gente ya busca directamente en ellas y si no apareces en estas comunidades pierdes oportunidades, ya que los clientes "se apoyan cada vez más en la opinión de otros viajeros".

"Ha tenido que producirse un cambio generacional para que las empresas empezaran a valorar la tecnología como algo que crea valor añadido a los procesos de venta", señaló Ángel Muñoz, de Marsans. Miguel Ángel García, de Accenture, dijo que "el turismo ha sido un sector muy pacato. Salvo en honrosas excepciones, se ha visto la tecnología como gasto".

Una muestra de la importancia del uso de las TIC's en el turismo es el Centro Tecnológico para el Turismo de Microsoft (único a nivel mundial de estas características) "MIC-Turisme Illes Balears", promovido por el clúster TurisTEC²³. Su constitución formó parte de las iniciativas del Plan Estratégico 2008-2011, y es uno de los primeros Centros/Laboratorios Tecnológicos implantados en el ParcBIT.

²³ Entre las empresas asociadas a TURISTEC figuran SGB, AT4, Brujula, Planeta WEB, Innova, Okkum Globalred, Tec-Soft Consulting SL, Amara, 3 digits, Hotelbeds, Orizonia (corporación que incluye, entre otros, Iberojet, Solplan, VivaTours, Cóndor, Viajes Iberia), Logitravel, Sa Nostra hasta llegar a 60 socios. También cabe mencionar los siguientes socios institucionales: Govern de les Illes Balears, Universitat de les Illes Balears, Fundació Universitat-Empresa, Fundació per a la Formació i la Recerca, Fundació Illes Balears Innovació Tecnològica (IBIT) y Parc Balear d'Innovació Tecnològica (Parc BIT).

Según los datos de Fundación IBIT (Fundación Illes Balears Innovació Tecnològica), el software de management hotelero producido e implementado en países como Italia, Portugal, Alemania, Estados Unidos, México, Argentina y Bulgaria, gestiona más de 500.000 camas con programas de management hotelero y millones más a través de portales Web y aplicaciones para Internet, más de 50.000 amarres con soluciones para puertos náutico-deportivos, más de 3.000 bares y restaurantes a través de aplicativos de comanda, facturación y reservas, 20 compañías aéreas de ámbito internacional y 20 aeropuertos internacionales²⁴.

Sus proyectos de expansión abarcan a Chile donde tienen como objetivo identificar actores en el marco público-privado de Chile, analizar las regiones Metropolitana y de Valparaíso como plazas de inversión conjunta; intercambiar buenas prácticas de apoyo a I+D+i en tecnologías turísticas; apoyar la posible creación de un Clúster TIC Turismo en Chile y posibles joint ventures con empresas TIC Turismo de Chile.²⁵

²⁴ _____. (2008) DOSSIER: Turistec presenta el borrador del Plan Estratégico IC-Turismo Illes Balears 2008-2011.

turisTEC · tourism technology.E07121 Parc BIT turistec@turistec.org <http://turistec.org>

²⁵ _____ (23/03/2009) Innovadoras TICs Europeas para El Turismo Buscan Alianzas en Chile.

<http://Innovadoras TICs Europeas para El Turismo Buscan Alianzas en Chile.html>

CAPITULO II. METODOLOGIA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTION EN EL HOTEL CLUB AMIGO “ATLÁNTICO - GUARDALAVACA”

En el presente capítulo se caracteriza al hotel Club Amigo “Atlántico – Guardalavaca” y se integra en un cuerpo único de requisitos las diversas normas y (o) regulaciones exigidas al mismo con el fin de coordinar y armonizar sus recursos materiales y humanos en función de maximizar la eficacia de sus procesos.

2.1- Caracterización general del hotel Club Amigo “Atlántico – Guardalavaca”.

El hotel está ubicado en el Polo Turístico Guardalavaca perteneciente a la región Norte Oriental, a 74 Km. del Aeropuerto Internacional “Frank País” y a 64 Km. de la ciudad de Holguín.

Es la fusión de los Clubes Amigo “Atlántico Bungalow” y “Guardalavaca”, como resultado de la estrategia trazada por la Compañía Hoteles CUBANACAN para mejorar la comercialización de los hoteles y obtener mejores resultados económicos; está formado por 4 secciones de edificaciones que se distinguen entre sí por su diseño arquitectónico: Sección Tropical (antiguo Hotel “Atlántico”); Sección Estándar (antiguo Hotel “Guardalavaca”); Sección Bungalow (antigua Villa “Turey”) y la sección Villas (Construido en febrero del 2001).

Sustentado en un diseño estratégico se definieron la misión; visión; objetivos estratégicos, políticas centrales, procesos, procedimientos y estándares en las diferentes áreas de trabajo, tanto claves como de apoyo.

La **misión** declarada es: Club Amigo “Atlántico-Guardalavaca”, 3 estrellas líder del destino Holguín, distinguido por la naturaleza y la amistad, donde la variedad de ofertas y el ambiente familiar convierten a su colectivo en amigos y amigas que atienden a amigos y amigas.

Con el eslogan siguiente:

Su casa lejos de casa.

La **Visión** resultante del trabajo del equipo de dirección, es la siguiente:

Somos el tres estrellas líderes del país, que se distingue por la diversidad de la cartera de productos, calidad, profesionalidad, superación constante de nuestros recursos humanos y el mejoramiento progresivo de nuestra imagen, en un ambiente amistoso y natural.

La **Cultura Empresarial** de la organización es:

Teniendo en cuenta que el apoyo y el respeto nutren la camaradería y el trabajo en equipo y evita el conflicto.

Los valores de la organización son:

- Honestidad
- Lealtad a la revolución y a Fidel
- Profesionalidad
- Flexibilidad
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

El Club Amigo cuenta con una plantilla aprobada de 517 trabajadores de ellas 498 cubiertas, desglosándose de la siguiente manera:

Por grado técnico-profesional:

Grado técnico-profesional	Cantidad de trabajadores	Porcentaje
Dirigentes	13	2.5%
Administrativos	2	0.3%
Técnicos	53	10.3%
Obreros	166	32%
Servicios	276	53%

Por nivel educacional:

Nivel educacional	Cantidad de trabajadores	Porcentaje
Nivel superior	56	11.3 %
Técnico medio	74	15%
Preuniversitario	229	46%
9no Grado	124	25%
6to Grado	15	2%

Por edades.

Edad	Cantidad de trabajadores	Porcentaje
Menores de 35 Años	120	24
Entre 36 – 45 Años	219	44
Entre 46 – 50 Años	52	10
Entre 51- 59 Años	88	18
Más de 60 Años	19	4

Como se aprecia en la tabla anterior el 24 % de la fuerza laboral es menor de 35 años y el 44 % menor de los 45 años, lo que denota que la fuerza laboral es mayoritariamente joven y se puede trabajar con profundidad y buenos resultados tanto en el programa de calidad como en el perfeccionamiento empresarial.

El hotel funciona como un Todo Incluido, y sus procesos principales son: recepción, alojamiento, restauración y recreación, que en conjunto con una serie de procesos estratégicos y de apoyo (anexo 16), se gestionan en busca de su objetivo primordial: lograr la satisfacción del cliente y la rentabilidad económica.

El organigrama general y la información general del Club Amigo incluyendo la caracterización de los servicios que presta, basados en las Normas Internacionales se muestran en los anexos 17 y 18 respectivamente.

El hotel mantiene relaciones contractuales con los siguientes tour-operadores (se relacionan los más significativos):

- Alemania: Thomas Cook AG, Alltours, Ogertours, Meier's, FTI y Tropicana Touristik.
- Canadá: Transat Tour, Nolitur, Signature, Tour Mont Royal, My Travel, Conquest, Sunwing y Sol y Son.
- Holanda: Er Travel Group, Hotel Plan, Special Traffic y Travel Trand.
- Suiza: Kuoni Suiza, Im Holz.
- Austria: Gulet.
- Italia: Havanatur Italia, Karambola, Presstour y Condor Viaggi.
- U.K.: The Holidays Place, Thomas Cook UK, My Travel, First Choice y CUBANACAN UK.
- Finlandia: Aurinkomatkat.
- España: Iberojet y Politours.
- Receptivos: Viajes Cubanacan, Havanatur, Cubatur, Gaviotatur.
- Panamá: Viajes Comentucci, Vacacionar Travel y Servicios Global.

Dentro de sus principales proveedores se encuentran: ITH (abastecedora del turismo en la provincia Holguín), AT comercial, Combinado Cárnico, Frutas Selectas, Combinado Lácteo, Empresa de Bebidas y refrescos EMBER, Bucanero S.A., Cultivos Varios, Havana Rhum & Liquors, Agrotex, Becasa, EMSUNA, entre otras.

La comercialización se realiza de forma centralizada por la dirección comercial del Grupo Cubanacán, donde al Hotel sólo le corresponde el control de la ejecución de la contratación y escasas acciones de promoción.

2.2- Descripción del procedimiento propuesto.

En este capítulo se describe el procedimiento que será aplicado para el diseño del sistema integrado de gestión en el hotel Club Amigo "Atlántico - Guardalavaca" de la compañía Cubanacán denominado PAS 99:2006 "Especificación de requisitos comunes del sistema de

gestión como marco para la integración”, propuesto por el Instituto Nacional de Investigaciones de Normalización (ININ).

Se seleccionó dicho procedimiento pues coincide con la situación existente en el hotel, que cuenta con un sistema de gestión que integra las normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004, que conformaría la columna vertebral del nuevo sistema de gestión al cual se pudieran alinear las otras normas y regulaciones exigidas por las diferentes instancias.

A continuación se describen las premisas, objetivos, principios generales y el procedimiento en cuestión.

Premisas.

- Está destinado sobre todo, a ser utilizada en organizaciones que están aplicando los requisitos de dos o más normas de sistemas de gestión.
- Está destinado a simplificar la aplicación de normas de sistemas múltiples y toda evaluación de la conformidad asociada a los mismos.

Objetivo.

- Contribuir a que las organizaciones logren beneficios mediante la consolidación de los requisitos comunes en todas las normas y/o especificaciones de sistemas de gestión y el control eficaz de los mismos.

Principios generales:

- Las organizaciones que utilizan este procedimiento deben incluir como elemento de entrada los requisitos específicos de las normas o especificaciones de sistemas de gestión a las cuales se suscriben.
- La conformidad con este procedimiento no garantiza en sí la conformidad con otras normas o especificaciones de sistemas de gestión. Seguirá siendo necesario abordar y satisfacer los requisitos particulares de cada sistema de gestión si se quiere lograr la certificación, en los casos en que se busque la misma. No es apropiada la certificación con este procedimiento por derecho propio.
- Entre estos beneficios podemos incluir:
 - a. Mayor enfoque en el negocio;
 - b. Enfoque más holístico a la gestión del riesgo comercial;
 - c. Menos conflictos entre los sistemas;
 - d. Menos duplicación y burocracia;
 - e. Auditorías, tanto internas y externas, más eficaces y eficientes.
- Cada norma de sistemas de gestión tiene sus propios requisitos específicos, pero estos seis tópicos estarán presentes en todas ellas y se pueden adoptar como base para la integración:

- a. Política
 - b. Planificación
 - c. Aplicación y operación
 - d. Evaluación del desempeño
 - e. Mejora
 - f. Revisión por la Dirección
- Utiliza la misma categorización como marco para los requisitos comunes del sistema de gestión.(Anexo 19)
 - Se aplica a todos los sistemas de gestión, tanto si son el tema de una norma formal de sistemas de gestión o si son sistemas menos formales que forman parte del sistema global de gestión de la organización.
 - Los seis requisitos comunes mencionados anteriormente se deben considerar conjuntamente con el sistema PHCA (Planificar, Hacer, Chequear, Actuar) que siguen todos los sistemas de gestión.(Anexo 20)
 - La integración se debe planificar y aplicar de manera estructurada.
 - Para cumplir los requisitos de una norma específica de sistemas de gestión será necesario hacer un análisis detallado de dichos requisitos y compararlos con los que ya se han incorporado al sistema integrado. Incluso los elementos que se consideran comunes pueden tener pequeñas diferencias en el contexto de una norma o especificación individual.

Procedimiento.

I. Alcance.

Especifica requisitos comunes del sistema de gestión y está destinada a ser utilizada como marco para aplicar dos o más normas o especificaciones del sistema de gestión de manera integrada.

Aunque está destinada sobre todo a utilizarse en combinación con normas o especificaciones de sistemas de gestión tales como la ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000 y/o OHSAS 18001, se puede utilizar también con otras normas o especificaciones nacionales e internacionales sobre sistemas de gestión.

Se aplica a toda organización, independientemente de su tipo o tamaño.

No está destinada a organizaciones cuyo sistema de gestión se basa en una única norma o especificación, excepto como preparación para la adopción de sistemas o normas adicionales.

La conformidad con ella no garantiza la conformidad con cualquier otra norma o especificación de sistemas de gestión.

II. Referencias normativas.

Solamente se aplican como referencias normativas las normas o especificaciones a las que la organización se suscribe y quiere utilizar junto con esta, pero existen otras normas o especificaciones nacionales e internacionales de sistemas de gestión que se pueden considerar adecuadas para las necesidades de la organización.

III. Términos y definiciones.

Teniendo en cuenta sus objetivos, se aplican los términos y las definiciones siguientes:

Aspecto: característica de una actividad, producto o servicio que tiene o puede tener un impacto

Documento: información y su medio de soporte.

Impacto: efecto en los compromisos y objetivos de la política de la organización, en sus partes interesadas, en la propia organización y/o en el medio ambiente.

Parte interesada: persona o grupo a quien le interesan las actividades, los productos y/o los servicios de una organización o puede ser afectado por los mismos. Ejemplos, organización, proveedores, banqueros, sindicatos, asociados, o la sociedad en su conjunto.

Planificación de contingencias: consideración de los incidentes potencialmente graves que podrían afectar las operaciones de la organización y la formulación de uno o más planes para prevenir o mitigar los efectos y permitir que la organización trabaje lo más normalmente posible.

Procedimiento: modo especificado de realizar una actividad o un proceso.

Proceso: conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

Riesgo: probabilidad de que ocurra un evento que tendrá un impacto en los objetivos.

Sistema de gestión: sistema(s) para establecer una política y objetivos y alcanzar dichos objetivos.

Tendrán prioridad las definiciones de las normas y/o especificaciones que se utilizan conjuntamente con ella.

IV. Requisitos comunes del sistema de gestión

4.1 Requisitos generales

4.1.1 La organización documentará el alcance del sistema de gestión y las normas o especificaciones de sistemas de gestión a las que se suscribe.

4.1.2 La organización establecerá, documentará, aplicará, mantendrá y continuamente mejorará el sistema de gestión según los requisitos de este procedimiento y las normas o especificaciones del sistema de gestión a las que se suscribe.

4.1.3 Para cumplir sus políticas y objetivos declarados, la organización deberá:

- a. identificar los procesos necesarios para aplicar, operar y mantener el sistema de gestión y su aplicación en toda la organización;
- b. determinar la secuencia e interacción de estos procesos y su aplicabilidad para la integración;
- c. determinar criterios y métodos necesarios para garantizar la eficacia, tanto de la operación como del control de estos procesos;
- d. garantizar la disponibilidad de los recursos y la información necesarios para apoyar la operación y el monitoreo de estos procesos;
- e. monitorear, medir y analizar estos procesos, y aplicar las acciones necesarias para lograr los resultados planificados y la mejora continua del desempeño global de la organización.

4.2 Política del sistema de gestión

La alta dirección definirá la política de la organización con respecto a su sistema de gestión y garantizará que:

- sea apropiada a las actividades, productos y servicios de la organización;
- incluya el compromiso de cumplir todos los requisitos legales y de otro tipo a los que se suscribe la organización y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión;
- constituya un marco para establecer y revisar objetivos,
- se comunique a todas las personas que trabajan para la organización o en su nombre;
- se revise periódicamente para garantizar su idoneidad permanente.

4.3 Planificación

4.3.1 Identificación y evaluación de aspectos, impactos y riesgos

La organización establecerá, aplicará y mantendrá uno o más procedimientos para:

- a. identificar los aspectos de sus actividades, productos y servicios que sean pertinentes al alcance del sistema de gestión;
- b. evaluar los riesgos que enfrenta la organización mediante la determinación y el registro de los aspectos que tienen o pueden tener un impacto significativo (es decir, aspectos significativos).

La organización garantizará que se consideren los aspectos significativos en el establecimiento, la aplicación y el mantenimiento de su sistema de gestión.

4.3.2 Identificación de requisitos legales y de otro tipo.

La organización establecerá, aplicará y mantendrá uno o más procedimientos para determinar los requisitos legales y de otro tipo relacionados con sus actividades, productos y servicios que sean pertinentes al alcance del sistema de gestión y los tendrá en cuenta para el establecimiento, la aplicación y el mantenimiento de su sistema de gestión.

4.3.3 Planificación de contingencias

La organización establecerá, documentará y mantendrá uno o más procedimientos para identificar todo evento, emergencia potencial o desastre no planificado y dar una respuesta a los mismos. El (los) procedimiento(s) tendrá(n) como fin prevenir o mitigar las consecuencias de tales incidencias y considerar la continuidad de las operaciones comerciales.

4.3.4 Objetivos.

4.3.4.1 La organización establecerá objetivos teniendo en cuenta sus aspectos significativos, obligaciones legales, y otros requisitos aplicables, así como su compromiso con la mejora continua, cuando aplique la política. Estos objetivos serán medibles.

4.3.4.1 La organización establecerá, aplicará y mantendrá uno o más programas para alcanzar sus objetivos.

4.3.5 Estructura organizativa, funciones, responsabilidades y autoridades

4.3.5.1 La alta dirección de la organización designará a uno o más representantes específicos, quien(es), independientemente de otras responsabilidades, tendrá(n) funciones, responsabilidades y autoridades definidas para:

- a. garantizar que se establezca, aplique y mantenga el sistema de gestión de acuerdo con los requisitos de este procedimiento y las normas o especificaciones de sistemas de gestión a las que se suscribe la organización;
- b. informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión para su revisión, incluyendo recomendaciones para la mejora.

4.3.5.2 La organización identificará, documentará y comunicará las funciones, responsabilidades y autoridades de las personas involucradas con el sistema de gestión y sus interrelaciones dentro de la organización.

4.4 Aplicación y operación

4.4.1 Control operativo

La organización garantizará que las operaciones asociadas con aspectos significativos se realicen en condiciones específicas para cumplir las políticas y los objetivos que ha establecido, así como los requisitos legales y otros requisitos pertinentes.

4.4.2 Gestión de los recursos

4.4.2.1 La organización garantizará que todas las personas que trabajan para la organización o en su nombre sean competentes sobre la base de su educación, capacitación, habilidades y experiencia apropiadas para las tareas que se les ha asignado.

4.4.2.2 La organización:

- a. evaluará la eficacia de las acciones emprendidas para garantizar la competencia;

- b. garantizará que su personal esté consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos.

4.4.2.3 La organización determinará, proveerá y mantendrá los recursos y la infraestructura que necesita para lograr sus objetivos.

4.4.3 Requisitos de documentación

4.4.3.1 La documentación del sistema de gestión incluirá:

- a. una descripción del alcance del sistema de gestión, incluyendo las normas y especificaciones de sistemas de gestión a las que se ha suscrito;
- b. declaraciones de las políticas y los objetivos de la organización;
- c. un manual del sistema que describa los elementos principales del sistema de gestión y su interacción, incluyendo políticas, procesos y procedimientos comunes y referencias a documentos afines;
- d. los procedimientos documentados y registros que requiere este procedimiento y las normas o especificaciones de sistemas de gestión a las que se suscribe la organización;
- e. documentos que la organización considera necesarios para garantizar la planificación, operación y control eficaces de sus procesos.

4.4.3.2 Se controlarán los documentos requeridos por el sistema de gestión.

4.4.3.3 La organización establecerá, aplicará y mantendrá uno o más procedimientos documentados con el fin de definir los controles necesarios para:

- a. aprobar la idoneidad de los documentos antes de su emisión;
- b. revisar y actualizar los documentos, y re-aprobarlos según sea necesario;
- c. garantizar que se identifiquen los cambios y el estado actual de revisión de los documentos;
- d. garantizar que en los puntos de uso se disponga de las versiones pertinentes de los documentos aplicables;
- e. garantizar que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables;
- f. garantizar que se identifiquen los documentos de origen externo y se controle su distribución;
- g. prevenir el uso no intencional de documentos obsoletos, y aplicarles la identificación adecuada si se retienen con algún propósito.

4.4.3.4 Se establecerán, documentarán y mantendrán registros para proveer evidencias de conformidad con los requisitos y de la operación eficaz del sistema de gestión.

4.4.3.5 La organización establecerá, aplicará y mantendrá uno o más procedimientos con el fin de definir los controles necesarios para identificar, salvar, proteger, recuperar, retener y disponer de los registros.

4.4.4 Comunicación

4.4.4.1 La organización establecerá, aplicará y mantendrá medidas eficaces para:

- a. la comunicación interna entre los diversos niveles y funciones de la organización;
- b. recibir, registrar y responder las comunicaciones pertinentes de las partes interesadas.

4.4.4.2 La organización decidirá si se va a comunicar activamente con partes interesadas externas y documentará su decisión.

4.4.4.3 Si decide que habrá comunicación con partes interesadas externas, la organización establecerá y aplicará uno o más métodos para la comunicación.

4.5 Evaluación del desempeño

4.5.1 Monitoreo y medición

La organización realizará el monitoreo y la medición para determinar hasta qué punto se cumplen los requisitos aplicables. Esto incluirá el registro de datos para seguir el desempeño de los controles operativos pertinentes y evaluar la conformidad con los objetivos de la organización, así como la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

4.5.2 Evaluación del cumplimiento

La organización realizará evaluaciones periódicas del cumplimiento con los requisitos legales pertinentes al alcance del sistema de gestión y registrará los resultados.

4.5.3 Auditoría interna

4.5.3.1 La organización establecerá y mantendrá un programa de auditoría para realizar auditorías periódicas del sistema de gestión con el fin de determinar:

- a. si el sistema de gestión está en conformidad con las medidas planificadas, incluyendo los requisitos de este procedimiento y otras normas o especificaciones de sistemas de gestión a las cuales se suscribe la organización (vea 4.3)
- b. si se ha aplicado y mantenido adecuadamente y si se mantiene la adherencia.

4.5.3.2 El programa de auditoría, incluyendo su cronograma, se basará en la importancia de los aspectos del sistema de gestión, los riesgos de la organización, el desempeño de la organización y los resultados de auditorías previas.

4.5.3.3 Las medidas para la auditoría cubrirán el alcance, la frecuencia, las metodologías y las competencias, así como las responsabilidades y los requisitos para realizar auditorías y reportar los resultados.

4.5.3.4 La selección de auditores y la realización de auditorías garantizarán la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.

4.5.4 Manejo de las no conformidades

Se corregirán las no conformidades identificadas y se tomarán acciones para mitigar su impacto (vea 4.6).

4.6 Mejora

4.6.1 Generalidades

4.6.1.1 La organización mejorará continuamente la eficacia del sistema de gestión mediante el uso de la política, los objetivos, los resultados de auditoría, el análisis de datos de la evaluación del desempeño, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la Dirección.

4.6.1.2 La organización definirá y asignará la responsabilidad y autoridad por la mejora del sistema de gestión.

4.6.2 Acción correctiva, preventiva y de mejora

Se establecerá un proceso destinado a definir requisitos para:

- a. revisar no conformidades reales o potenciales (incluyendo los comentarios de las partes interesadas);
- b. determinar las causas de las no conformidades reales o potenciales;
- c. evaluar la necesidad de acciones para garantizar que no ocurran ni se repitan las no conformidades;
- d. determinar y aplicar la acción apropiada necesaria;
- e. registrar los resultados de la acción emprendida;
- f. revisar la eficacia de la acción emprendida.

Las acciones preventivas y correctivas serán apropiadas a los riesgos detectados.

4.7 Revisión por la Dirección

4.7.1 Generalidades

4.7.1.1 La Alta Dirección revisará el sistema de gestión de la organización a intervalos planificados para garantizar su idoneidad y eficacia permanentes.

4.7.1.2 Las revisiones incluirán la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de cambios en el sistema de gestión, incluyendo la política y los objetivos.

4.7.1.3 Se mantendrán registros de la revisión por la Dirección.

4.7.2 Elemento de entrada

Entre los elementos de entrada de la revisión por la Dirección se incluirán, como mínimo, los siguientes datos:

- a. resultados de auditorías
- b. retroalimentación de las partes interesadas
- c. estado de las acciones preventivas y correctivas
- d. acciones de seguimiento de anteriores revisiones por la Dirección
- e. cambios circunstanciales, incluyendo novedades en los requisitos legales y de otro tipo, relacionados con los aspectos de la organización y los riesgos asociados

- f. recomendaciones para la mejora
- g. datos e información sobre el desempeño de la organización
- h. resultados de la evaluación de la conformidad con los requisitos legales o de otro tipo.

4.7.3 Elementos de salida

Entre los elementos de salida de la revisión por la Dirección se incluirá toda decisión y acción relacionada con:

- a. la mejora de la eficacia del sistema de gestión;
- b. la mejora con respecto a los requisitos de las partes interesadas;
- c. los recursos necesarios para permitir la mejora del sistema de gestión y de sus procesos.

Consideraciones finales del Diseño.

Las premisas, objetivo y principios generales expuestos en este procedimiento para el diseño del SIG requieren para su implementación la adecuación del marco normativo y regulatorio, así como un intenso trabajo de capacitación que debe involucrar a todo el personal y los factores de la organización. Así mismo deben aplicarse las disposiciones legales nuevas que se promulguen.

2.3- Aplicación del procedimiento en las condiciones del hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca”.

Esta etapa inició en el primer trimestre del año 2009 con la realización de un profundo estudio sobre las regulaciones y (o) normas exigidas al hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca”, así como a sus procesos principales.

Además se analizó el procedimiento para dar cumplimiento a las premisas, objetivos y principios generales del mismo, así como los requisitos de documentación y se determinaron los puntos comunes que tienen cada una de estas regulaciones y (o) normas con el sistema de gestión ya implantado con el objetivo de integrarlos, como se observa en el Anexo 21.

El SIG se representa mediante una estructura de árbol (anexo 22), con un tronco común, y 8 ramas correspondientes a las 8 normas y (o) regulaciones a integrar: ISO 9001:2000, Resolución 297:2003 MFP, ISO 14001:2004, NC 18 001:2005, NC- ISO 22001:2005, Resolución 013:2006 MAC, NC 3001:2007 y Decreto 281:2007.

El tronco contiene el sistema de gestión común a las normas y (o) regulaciones, teniendo en cuenta todos los elementos, desde la política a la asignación de los recursos, etc., pasando por la planificación y el control de las actuaciones y terminando con la auditoria y la revisión del

sistema. Cada rama específica de gestión recogería de forma complementaria las cuestiones particulares y peculiares que la incumben.

Procedimiento.

I. Alcance

El procedimiento integrará las normas, resoluciones y decretos implementados y exigidos por la dirección general y proveerá a los directivos del hotel de una metodología coherente para gestionar los procesos que se desarrollan en la organización según las referencias normativas.

II. Referencias normativas.

Se aplicó como referencias normativas las normas o especificaciones a las que la organización se suscribe y quiere utilizar y que a continuación se relacionan:

1. ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
2. Resolución 297:2003 MFP. Definiciones de control interno. Componentes y normas.
3. ISO 14001:2004: Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientaciones para el uso.
4. NC 18 001:2005. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Requisitos.
5. NC- ISO 22001:2005 Sistemas de gestión de seguridad alimentaria. Requisitos.
6. Resolución 013:2006 MAC. Plan de medidas para la prevención de indisciplina, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
7. NC 3001:2007. Sistema de gestión integrada de capital humano. Requisitos.
8. Decreto 281:2007. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.

III. Términos y definiciones

Se aplicaron los mismos términos y las definiciones que describe el procedimiento.

IV. Requisitos comunes del sistema de gestión

4.1 Requisitos generales.

4.1.1 El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” documentará el alcance del sistema de gestión y las nuevas normas o especificaciones de sistemas de gestión a las que se suscribe.

El Decreto 281 y las Resoluciones 297 y 013 no describen requisitos generales.

Tareas:

1. Modificar completamente el manual MCM-B Alcance, Generalidades y Exclusiones, donde se declare el alcance del nuevo SIG y las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.1.2 El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” establecerá, documentará, aplicará, mantendrá y continuamente mejorará, el sistema de gestión, según los requisitos de este procedimiento y las normas o especificaciones de sistema de gestión a las que se suscribe.

Tareas:

1. Incluir las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento, como entradas al proceso, por lo que se debe modificar completamente el manual MCM-C: Revisión del Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente.

4.1.3 Para cumplir sus políticas y objetivos declarados, el hotel deberá:

- a. Identificar los procesos necesarios para aplicar, operar y mantener el sistema de gestión y su aplicación en toda la instalación.
- b. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos y su aplicabilidad para la integración.
- c. Determinar criterios y métodos necesarios para garantizar la eficacia, tanto de la operación como del control de estos procesos.

El Decreto 281 no practica el enfoque de proceso.

Tareas:

1. Revisar el estudio de procesos contenido en el Manual del Sistema Integrado de Calidad y Medio Ambiente, MCM-A: Presentación del Hotel y Mapa de proceso, con el objetivo de evaluar su comportamiento según las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento con enfoque de proceso.

2. Con el resultado del estudio anterior, determinar las nuevas secuencias e interacciones entre cada una de ellas para incluirlas en el MCM-A: Presentación del Hotel y Mapa de proceso y diseñar herramientas comunes de gestión.

3. Determinar nuevos criterios de medidas y nuevos indicadores que garanticen la eficacia de los procesos.

4. Integrar en un nuevo registro “Indicadores” todos los que se determinen.

5. Incluir el nuevo registro en la FCM-01-01: Control de los documentos, requisitos legales y requisitos de calidad y el medio ambiente.

Los nuevos indicadores se proponen resumir en esta tabla.

	Indicador	Expresión	Objetivo y Nivel de referencia
SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL	Índice de Eliminación de Condiciones Inseguras.	IECI = (CIE/CIPE) * 100 CIE: condiciones inseguras eliminadas. CIPE: condiciones inseguras planificadas a eliminar.	Evaluar cumplimiento del plan de medidas. Valor máximo 100% o sea que se han eliminado las condiciones inseguras planificadas.
	Índice de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo.	IMCT = (CPEB / TPE) * 100 CPEB: cantidad de puestos evaluados de bien en cuanto a condiciones de trabajo. TPE: total de puestos evaluados.	Evaluar la labor de mejoramiento de condiciones de trabajo en los puestos. Debe aumentar respecto al periodo anterior hasta el valor, máximo 100%.
	Índice de accidentalidad.	IA = (CA ₂ - CA ₁) / CA ₁ CA: cantidad de accidentes ocurridos (actual y anterior)	Evaluar comportamiento de la accidentalidad. Debe tomar valores negativos.
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Productividad del trabajo	$Pt = \frac{VP}{Nt}$ $\Delta P = \frac{Pt_2 - Pt_1}{Pt_1} * 100$ $\Delta P > 0$	Conocer el estado en que se encuentra la productividad en el trabajo.
	Índice de rotación	Indice de rotación = $\frac{\text{Total de altas y bajas}}{2 * (\text{Total de la plantilla})}$	Conocer el comportamiento de las fluctuaciones en el trabajo.
	Índice de ausentismo	Índice de Ausentismo = $\frac{\text{Horas de ausencias}}{\text{Horas_ hombre realmente trabajadas}}$	Conocer el nivel de ausencias de los trabajadores. Deben ser reducidas al mínimo.
	Satisfacción laboral	Aplicar encuestas para medir la satisfacción de los trabajadores.	Conocer la satisfacción de los trabajadores con el centro de trabajo.
SPID	Números de delitos.	Cantidad de hechos delictivos ocurridos en el período.	Conocer la cantidad de hechos delictivos ocurridos en la empresa. Debe disminuirse hasta llegar a 0.
	Números de sanciones	Cantidad de sanciones administrativas realizadas.	Conocer la cantidad de sanciones realizadas. Deben disminuirse hasta llegar a 0.
DIRECCIÓN ESTRATEGICA POR OBJETIVO Y VALORES	% cumplimiento de los objetivos	$Co = \frac{Oc}{Op} * 100$	Conocer el estado de cumplimiento de los objetivos. Debe aumentar hasta llegar a un 100 %.
	Índice de valores compartidos.	IVC = $\frac{CVL}{TVC} * 100$ ICVC: índice de de valores. CVL: cantidad de valores compartidos logrados. TVC: Total de valores compartidos.	Conocer sobre la consolidación de los valores compartidos. Debe aumentar hasta llegar al ciento por ciento.

SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL.	Números de auditorías ambientales aprobadas.	Auditorías ambientales aprobadas.	Conocer el estado de la organización ante la realización de auditorías
	Números de quejas ambientales de la comunidad organizacional.	Número de quejas recibidas.	Conocer la cantidad de quejas ambientales
	Premios y/o reconocimiento ambientales recibidos.	Números de premios y/o reconocimiento ambientales recibidos.	Conocer sobre el reconocimiento de la organización ante los organismos controladores.
SISTEMA GESTIÓN	Satisfacción del cliente	Aplicar encuesta para medir la satisfacción de los clientes.	Conocer el estado de satisfacción de los clientes.
	Índice de rechazo, quejas reclamaciones, devoluciones.	IR = N° de productos que no cumplen las especificaciones de calidad entre el total de productos. Número de quejas, reclamaciones...	Conocer el nivel de calidad de los productos elaborados o servicios prestados.
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	Números de auditorías aprobadas	Auditorías aprobadas en el período.	Valoración del estado del control interno mediante auditorías internas o externas. Debe aprobarse el 100% de las auditorías realizadas con la menos cantidad de dificultades.
	Ejecución del presupuesto	$EP = \frac{PE}{PA} \times 100$ EP: ejecución del presupuesto. PE: presupuesto ejecutado. PA; Presupuesto aprobado	Conocer sobre el estado de control de los recursos financieros. 100% de ejecución.

- d. Garantizar la disponibilidad de los recursos y la información necesarios para apoyar la operación y el monitoreo de estos procesos.

Tareas:

1. Elaborar un nuevo registro que incluya las nuevas necesidades de recursos e información que se generen de la integración.

- e. Monitorear, medir y analizar estos procesos, y aplicar las acciones necesarias para lograr los resultados planificados y la mejora continua del desempeño global del Club Amigo.

Tareas:

1. Incluir en las fichas FCM-05-02: Control de las no conformidades y FCM-05-04: Acciones correctivas y preventivas, los nuevos requisitos generados por cada una de las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.2 Política del sistema de gestión

La alta dirección definirá la política interna de la organización con respecto a su sistema de gestión, en total correspondencia con la política macro definida por la compañía Cubanacán para sus hoteles.

La Resolución 013 no exige declaración de política.

Tareas:

1. Elaborar una política integrada para el hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” donde se declare el compromiso con cada una de las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.
2. Incluir la política del SIG en el MCM-A: Presentación del Hotel y Mapa de proceso.

4.3 Planificación

4.3.1 Identificación y evaluación de aspectos, impactos y riesgos

El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” establecerá, aplicará y mantendrá uno o más procedimientos para:

- a) identificar los aspectos de sus actividades, productos y servicios que sean pertinentes al alcance del sistema de gestión;

Tareas:

1. Integrar en un cuerpo único la ficha FM-03-01: Identificación y evaluación de aspectos medioambientales y el PC 11 “Seguridad, Higiene y Salud en el Trabajo” Sub proceso 11.1 Análisis de los Riesgos Laborales, además de los nuevos riesgos e impactos identificados y evaluados en las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.
2. Incluir esta nueva ficha en la FCM-01-01: Control de los documentos, requisitos legales y requisitos de calidad y el medio ambiente.
 - b) Evaluar los riesgos que enfrenta el hotel mediante la determinación y el registro de los aspectos que tienen o pueden tener un impacto significativo (es decir, aspectos significativos).
 - c) El Club Amigo garantizará que se consideren los aspectos significativos en el establecimiento, la aplicación y el mantenimiento de su sistema de gestión.

Tareas:

1. Identificar nuevos aspectos que tienen o pueden tener un impacto significativo en las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.
2. Integrar en un cuerpo único la ficha FM-03-01: Identificación y evaluación de aspectos medioambientales y el PC 11 “Seguridad, Higiene y Salud en el Trabajo” Sub proceso 11.1

Análisis de los Riesgos Laborales, además de los nuevos riesgos e impactos identificados y evaluados en las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

3. Incluir esta nueva instrucción en la FCM-01-01: Control de los documentos, requisitos legales y requisitos de calidad y el medio ambiente.

4.3.2 Identificación de requisitos legales y de otro tipo.

El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” establecerá, aplicará y mantendrá uno o más procedimientos para determinar los requisitos legales y de otro tipo relacionados con sus actividades, productos y servicios que sean pertinentes al alcance del sistema de gestión y los tendrá en cuenta para el establecimiento, la aplicación y el mantenimiento de su sistema de gestión.

La Resolución 013 no describe identificación de requisitos legales y de otro tipo.

Tareas:

1. Incluir en la ficha FCM-01-01: Control de los documentos, requisitos legales y requisitos de calidad y el medio ambiente las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.3.3 Planificación de contingencias

El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” establecerá, documentará y mantendrá uno o más procedimientos para identificar todo evento, emergencia potencial o desastre no planificado y dar una respuesta a los mismos. El(los) procedimiento(s) tendrá(n) como fin prevenir o mitigar las consecuencias de tales incidencias y considerar la continuidad de las operaciones comerciales.

El Decreto 281 y la Resolución 297 no practican la planificación de contingencias.

Tareas:

1. Identificar todo evento, emergencia potencial o desastre no planificado en las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

2. Integrar en un cuerpo único la ficha FM-04-02: Planes de emergencia y capacidad de respuesta, el PC 11 “Seguridad, Higiene y Salud en el Trabajo” Sub proceso 11.3 Ocurrencia de Accidente del Trabajo y de Trayecto, y los nuevos eventos, emergencias potenciales o desastres no planificados.

3. Incluir en la FCM-01-01: Control de los documentos, requisitos legales y requisitos de calidad y el medio ambiente.

4.3.4 Objetivos

4.3.4.1 El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” establecerá objetivos teniendo en cuenta sus aspectos significativos, obligaciones legales, y otros requisitos aplicables, así como su compromiso con la mejora continua, cuando aplique la política. Estos objetivos serán medibles.

El Decreto 281 y la Resolución 013 no describen objetivos.

Tareas:

1. Declarar nuevos objetivos según sus aspectos significativos, obligaciones legales, y otros requisitos aplicables, así como su compromiso con la mejora continua, de las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.
2. Integrar en un cuerpo único la ficha FCM-05-03: Objetivos, metas y programas de mejora y el apartado I.- Definición, objetivos y programas de gestión del Manual de Procedimientos de RR.HH, además de los nuevos objetivos derivados de las referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.
3. Incluir esta nueva ficha en la FCM-01-01: Control de los documentos, requisitos legales y requisitos de calidad y el medio ambiente.

4.3.4.2 El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” establecerá, aplicará y mantendrá uno o más programas para alcanzar sus objetivos.

Tareas:

1. Establecer, aplicar y mantener uno o más programas para lograr los nuevos objetivos declarados anteriormente e incluir en nuevo registro.
2. Incluir en la FCM-01-01: Control de los documentos, requisitos legales y requisitos de calidad y el medio ambiente.

4.3.5 Estructura organizativa, funciones, responsabilidades y autoridades

4.3.5.1 La alta dirección del hotel designará a uno o más representantes específicos, quien(es), independientemente de otras responsabilidades, tendrá(n) funciones, responsabilidades y autoridades definidas para:

- a. Garantizar que se establezca, aplique y mantenga el sistema de gestión de acuerdo con los requisitos de este procedimiento y las normas o especificaciones de sistemas de gestión a las que se suscribe el hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca”.
- b. Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión para su revisión, incluyendo recomendaciones para la mejora.

Tareas:

1. El Representante del SGI de la instalación establecerá, aplicará y mantendrá el sistema de gestión de acuerdo con los requisitos de las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.
2. El Representante de SGI informará a la alta dirección de la unidad el desempeño del sistema de gestión para su revisión de acuerdo con los requisitos de las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.3.5.2 El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” identificará, documentará y comunicará las funciones, responsabilidades y autoridades de las personas involucradas con el sistema de gestión y sus interrelaciones dentro del hotel.

Tareas:

1. Definir las nuevas funciones y responsabilidades que incorporan las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.
2. Incluir en la ficha FCM-03-01: Formación, sensibilidad y competencias, el PC.3 “Capacitación de los Trabajadores” y las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.4 Aplicación y operación.**4.4.1 Control operativo**

El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” garantizará que las operaciones asociadas con aspectos significativos se realicen en condiciones específicas para cumplir las políticas y los objetivos que ha establecido, así como los requisitos legales y otros requisitos pertinentes.

El Decreto 281 no practica el control operativo.

Tareas:

1. Definir las operaciones en condiciones específicas que se realizan en el hotel.
2. Incluir en el Manual de Fichas de Procesos con un cuerpo único las fichas FM-04-01: Gestión de residuos, FM-04-03: Gestión de aguas, FM-04-04: Gestión atmosférica (Gestión de emisiones a la atmósfera) y FM-04-05: Gestión energética, de acuerdo con las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.
3. Incluir en la ficha FCM-01-01: Control de los documentos, requisitos legales y requisitos de calidad y el medio ambiente.

4.4.2. Gestión de los recursos

4.4.2.1 El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” garantizará que todas las personas que trabajan para el Club Amigo o en su nombre sean competentes sobre la base de su educación, capacitación, habilidades y experiencia apropiadas para las tareas que se les ha asignado.

Las Resoluciones 013 y 297 no practican la gestión de los recursos.

Tareas:

1. Incluir en la matriz de competencia de cada puesto de trabajo las necesidades de aprendizaje que incorpora la implementación de estas nuevas referencias normativas.
2. Incluir en la ficha FCM-03-01: Formación, sensibilidad y competencias, de acuerdo a las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento

4.4.2.2 El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca”:

- a. Evaluará la eficacia de las acciones emprendidas para garantizar la competencia.
- b. Garantizará que su personal esté consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos.

Tareas:

1. Incluir en el PC. 2 “Evaluación del desempeño”, las competencias de las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.4.2.3 El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” determinará, proveerá y mantendrá los recursos y la infraestructura que necesita para lograr sus objetivos.

Tareas:

1. Elaborar una nueva ficha “Proyectos de Mejora Continua” donde se establezcan los criterios de aceptación de los “Proyectos de Mejoras” y los requisitos para su seguimiento y control, en función de las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.
2. Incluir en el manual MCM-C: Revisión del Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente, las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.
3. Incluir la nueva ficha “Proyectos de Mejora Continua” en la FCM-01-01: Control de los documentos, requisitos legales y requisitos de calidad y el medio ambiente.

4.4.3. Requisitos de documentación

4.4.3.1 La documentación del sistema de gestión incluirá:

- a. Una descripción del alcance del sistema de gestión, incluyendo las normas y especificaciones de sistemas de gestión a las que se ha suscrito.
- b. Declaraciones de las políticas y los objetivos del hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca”.
- c. Un manual del sistema que describa los elementos principales del sistema de gestión y su interacción, incluyendo políticas, procesos y procedimientos comunes y referencias a documentos afines.
- d. Los procedimientos documentados y registros que requiere este procedimiento y las normas o especificaciones de sistemas de gestión a las que se suscribe el hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca”.
- e. Documentos que el hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” considera necesarios para garantizar la planificación, operación y control eficaces de sus procesos.

Tareas:

1. Modificar el nombre del manual MCM Manual del Sistema Integrado de Calidad y Medio Ambiente por Manual del Sistema Integrado de Gestión, así como el de sus apartados. Incluyendo la codificación.
2. Modificar el nombre de la ficha FCM-01-01: Control de los documentos, requisitos legales y requisitos de calidad y el medio ambiente por Control de los documentos, requisitos legales y requisitos del Sistema Integrado de Gestión. Incluyendo la codificación.
3. Modificar el nombre del registro RCM-01-01-03: Registros del Sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente por Registros del Sistema Integrado de Gestión. Incluyendo la codificación.

4.4.3.2 Se controlarán los documentos requeridos por el sistema de gestión.

Tareas:

1. Definir los nuevos documentos que se generan con las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.
2. Incluir en la ficha FCM-01-01: Control de los documentos, requisitos legales y requisitos de calidad y el medio ambiente los nuevos documentos generados por las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.4.3.3 El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” establecerá, aplicará y mantendrá uno o más procedimientos documentados con el fin de definir los controles necesarios para:

- a. Aprobar la idoneidad de los documentos antes de su emisión.
- b. Revisar y actualizar los documentos, y re-aprobarlos según sea necesario.
- c. Garantizar que se identifiquen los cambios y el estado actual de revisión de los documentos.
- d. Garantizar que en los puntos de uso se disponga de las versiones pertinentes de los documentos aplicables.
- e. Garantizar que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables.
- f. Garantizar que se identifiquen los documentos de origen externo y se controle su distribución.
- g. Prevenir el uso no intencional de documentos obsoletos, y aplicarles la identificación adecuada si se retienen con algún propósito.

Tareas:

1. Incluir en el manual MCM-C: Revisión del Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente, las nuevas instrucciones generadas por las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.
2. Incluir en la ficha FCM-01-01: Control de los documentos, requisitos legales y requisitos de calidad y el medio ambiente los nuevos documentos generados por las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.4.3.4 Se establecerán, documentarán y mantendrán registros para proveer evidencias de conformidad con los requisitos y de la operación eficaz del sistema de gestión.

Tareas:

1. Incluir en el registro RCM-01-01-03: Registros del Sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente todos los registros que emanen de las nuevas referencias normativas.
2. Incluir en el manual MCM-C: Revisión del Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente, las nuevas instrucciones generadas por las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.4.3.5 El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” establecerá, aplicará y mantendrá uno o más procedimientos con el fin de definir los controles necesarios para identificar, salvar, proteger, recuperar, retener y disponer de los registros.

Tareas:

1. Se integrarán a los controles ya existentes los nuevos controles que se establezcan por las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

2. Incluir en el registro RCM-01-01-03: Registros del Sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.4.4. Comunicación

4.4.4.1 El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” establecerá, aplicará y mantendrá medidas eficaces para:

- a. La comunicación interna entre los diversos niveles y funciones del hotel.
- b. Recibir, registrar y responder las comunicaciones pertinentes de las partes interesadas.

Tareas:

1. Definir los requisitos necesarios para establecer la comunicación interna entre los diversos niveles y funciones de la unidad de acuerdo a las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.
2. Incluir los requisitos definidos en la ficha FCM-04-01: Comunicación interna/externa.

4.4.4.2 El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” decidirá si se va a comunicar activamente con partes interesadas externas y documentará su decisión.

Tareas:

1. Es requisito en el hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” la comunicación activa a las partes interesadas.

4.4.4.3 Si decide que habrá comunicación con partes interesadas externas, el hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” establecerá y aplicará uno o más métodos para la comunicación.

Tareas:

1. Definir los requisitos necesarios para establecer la comunicación externa entre los diversos niveles y funciones de la unidad de acuerdo a las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento
2. Incluir los requisitos definidos en la ficha FCM-04-01: Comunicación interna/externa.
3. Incluir esta instrucción en la FCM-01-01: Control de los documentos, requisitos legales y requisitos de calidad y el medio ambiente.

4.5 Evaluación del desempeño

4.5.1 Monitoreo y medición

El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” realizará el monitoreo y la medición para determinar hasta qué punto se cumplen los requisitos aplicables. Esto incluirá el registro de

datos para seguir el desempeño de los controles operativos pertinentes y evaluar la conformidad con los objetivos del hotel, así como la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

El Decreto 281 no practica el monitoreo y medición.

Tareas:

1. Incluir en la ficha FCM-04-04: Control de dispositivos de medición y seguimiento las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.5.2 Evaluación del cumplimiento

El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” realizará evaluaciones periódicas del cumplimiento con los requisitos legales pertinentes al alcance del sistema de gestión y registrará los resultados.

Tareas:

1. Incluir en el manual MCM-C: Revisión del Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente, las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

2. Incluir en la ficha FCM-01-02: Identificación y verificación de requisitos legales a las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento

4.5.3 Auditoria interna

4.5.3.1 El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” establecerá y mantendrá un programa de auditoria para realizar auditorias periódicas del sistema de gestión con el fin de determinar:

- a. Si el sistema de gestión está en conformidad con las medidas planificadas, incluyendo los requisitos de este procedimiento y otras normas o especificaciones de sistemas de gestión a las cuales se suscribe el hotel. (vea 4.3)
- b. Si se ha aplicado y mantenido adecuadamente y si se mantiene la adherencia.

La Resolución 013 declara las auditorías internas.

Tareas:

1. Incluir en la ficha FCM-05-01: Auditorias internas las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

2. Incluir en el manual MCM-C: Revisión del Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente, las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.5.3.2 El programa de auditoria, incluyendo su cronograma, se basará en la importancia de los aspectos del sistema de gestión del hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca”, así como los riesgos, el desempeño y los resultados de auditorias previas.

Tareas:

1. Incluir en la ficha FCM-05-01: Auditorias internas las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.5.3.3 Las medidas para la auditoria cubrirán el alcance, la frecuencia, las metodologías y las competencias, así como las responsabilidades y los requisitos para realizar auditorias y reportar los resultados.

Tareas:

1. Incluir en la ficha FCM-05-01: Auditorias internas las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.5.3.4 La selección de auditores y la realización de auditorias garantizarán la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoria.

Tareas:

1. La selección de auditores se establecerá según requisitos establecidos por la organización en cuanto a las competencias de formación.

4.5.4 Manejo de las no conformidades

Se corregirán las no conformidades identificadas y se tomarán acciones para mitigar su impacto (vea 4.6).

El Decreto 281 y la Resolución 013 no practican el manejo de no conformidades.

Tareas:

1. Incluir en la ficha FCM-05-02: Control de las no conformidades, las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.6 Mejora

4.6.1 Generalidades

4.6.1.1 El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” mejorará continuamente la eficacia del sistema de gestión mediante el uso de la política, los objetivos, los resultados de auditoria, el análisis de datos de la evaluación del desempeño, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la Dirección.

Las Resoluciones 297 y 13 no practican la mejora.

Tareas:

1. Declarar la Política Integrada del Club Amigo de acuerdo con las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.
2. Trazar los nuevos objetivos del hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” de acuerdo a las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.6.1.2 El hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” definirá y asignará la responsabilidad y autoridad para la mejora del sistema de gestión.

Tareas:

1. Establecer la revisión del SGI como el instrumento único de gestión con el objetivo de garantizar la mejora continua en el sistema de gestión de acuerdo a las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.6.2 Acción correctiva, preventiva y de mejora

Se establecerá un proceso destinado a definir requisitos para:

- a. Revisar no conformidades reales o potenciales (incluyendo los comentarios de las partes interesadas).
- b. Determinar las causas de las no conformidades reales o potenciales.
- c. Evaluar la necesidad de acciones para garantizar que no ocurran ni se repitan las no conformidades.
- d. Determinar y aplicar la acción apropiada necesaria.
- e. Registrar los resultados de la acción emprendida.
- f. Revisar la eficacia de la acción emprendida.

Las acciones preventivas y correctivas serán apropiadas a los riesgos detectados.

El Decreto 281 y la Resolución 297 no practican las acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Tareas:

1. Definir los requisitos de las nuevas regulaciones relacionado con cada uno de estos epígrafes.
2. Incluir en la ficha FCM-05-04: Acciones correctivas y preventivas las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.7 Revisión por la Dirección

4.7.1 Generalidades

4.7.1.1 La Alta Dirección revisará el sistema de gestión del hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” a intervalos planificados para garantizar su idoneidad y eficacia permanentes.

Tareas:

1. La revisión del SGI por la alta dirección del hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” se planificará en etapas pero divididos en requisitos de la instrucción y no en herramientas de gestión como se realiza actualmente, lo que garantizará la eficacia en la toma de decisiones al hacerse de forma integrada.

2. Incluir este nuevo registro en la ficha FCM-01-01: Control de los documentos, requisitos legales y requisitos de calidad y el medio ambiente.

4.7.1.2 Las revisiones incluirán la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de cambios en el sistema de gestión, incluyendo la política y los objetivos.

Tareas:

1. Se gestionara a partir de evidencias que demuestran dificultad en algún requisito de gestión del procedimiento propuesto.

4.7.1.3 Se mantendrán registros de la revisión por la Dirección.

Tareas:

1. Incluir en el manual MCM-C: Revisión del Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente los nuevos registros que emanen de las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.7.2 Elemento de entrada

Entre los elementos de entrada de la revisión por la Dirección se incluirán, como mínimo, los siguientes datos:

- a. Resultados de auditorias.
- b. Retroalimentación de las partes interesadas
- c. Estado de las acciones preventivas y correctivas.
- d. Acciones de seguimiento de anteriores revisiones por la Dirección.
- e. Cambios circunstanciales, incluyendo novedades en los requisitos legales y de otro tipo, relacionados con los aspectos del hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” y los riesgos asociados.
- f. Recomendaciones para la mejora.

- g. Datos e información sobre el desempeño del hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca”.
- h. Resultados de la evaluación de la conformidad con los requisitos legales o de otro tipo.

En este caso ninguna de las normas y (o) resoluciones aplicadas declaran elementos de entrada.

Tareas:

1. Definir cuales son los elementos de entrada de cada una de las regulaciones.
2. Incluir en el manual MCM-C: Revisión del Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente, las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

4.7.3 Elementos de salida

Entre los elementos de salida de la revisión por la Dirección se incluirá toda decisión y acción relacionada con:

- a. La mejora de la eficacia del sistema de gestión.
- b. La mejora con respecto a los requisitos de las partes interesadas.
- c. Los recursos necesarios para permitir la mejora del sistema de gestión y de sus procesos.

En este caso ninguna de las normas y (o) resoluciones aplicadas declaran elementos de salida.

Tareas:

1. Definir cuales son los elementos de salida de cada una de las regulaciones.
2. Incluir en el manual MCM-C: Revisión del Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente, las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.

Para darle conclusión al procedimiento propuesto se elaboró un Plan de Acción que describe las tareas a desarrollar, define los responsables de efectuarlas y establece la fecha de cumplimiento de las mismas. Ver anexo 23.

CONCLUSIONES

La idea de integrar sistemas de gestión va cobrando fuerzas e impone nuevas exigencias a las organizaciones. Los SIG constituyen una herramienta eficaz para contribuir a la apremiante necesidad de mejora de la competitividad de la organización, pues su desempeño ya no se mide solamente por su éxito financiero, sino también por una serie de requisitos externos cada vez más complejos.

La condicionante para la realización de este trabajo lo constituyó la importancia de la integración de las normas y (o) regulaciones exigidas al hotel Club Amigo “Atlántico-Guardalavaca” y sus repercusiones en posteriores resultados. Del mismo se plantean las conclusiones siguientes:

1. Se integró en un cuerpo único de requisitos de las diversas normas y (o) regulaciones exigidas al hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” mediante la utilización y adecuación del Procedimiento PAS99:2006 “Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración” propuesto por el ININ.
2. Con la integración en un cuerpo único de requisitos, de las diversas normas y (o) regulaciones exigidas al hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” se contribuyó a una actuación directiva más coherente para cumplir con el objetivo de la organización.
3. Las acciones concretas para la integración se cuantificaron de la siguiente manera:
 - o Elaboración de 11 nuevos documentos.
 - o Modificación de 26 documentos.
 - o Inclusión en el Control de Documentos de 11 nuevos documentos.
4. Se elaboró un plan de acción con el objetivo de implementar las tareas concretas de integración.

RECOMENDACIONES

Al hotel Club Amigo “Atlántico – Guardalavaca”:

1. Continuar la aplicación del procedimiento propuesto desarrollando las etapas que restan: implementación, seguimiento y mejora del sistema.
2. Perfeccionar los objetivos y metas de SST así como el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo y desplegarlos en el proceso de integración.
3. Promover la realización de estudios más profundos sobre la satisfacción de los clientes externos y demás partes interesadas, donde se aborden aspectos relacionados tanto con la calidad de los servicios que se ofertan como con la manera en que son ejecutados (seguridad e impactos sobre el medio).
4. Crear nuevos programas para elevar la cultura en materia de calidad, de medio ambiente y de seguridad y salud del trabajo.
5. Extender al SIG la integración de otras normas y (o) regulaciones necesarias para maximizar la eficacia de sus procesos, como son la ISO/IEC 27001:2005. Informática. Técnicas de seguridad. Sistemas de gestión de la seguridad informática. Requisitos y ISO/IEC 20000:2005. Informática. Gestión de los servicios.
6. Extender el uso y aplicación de las Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) como herramientas integradoras, pues agregan valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial en general y permiten a las organizaciones obtener ventajas competitivas.
7. Aplicar el Procedimiento PAS99:2006 “Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración” propuesto por el ININ para el diseño y aplicación del SIG en el resto de las organizaciones que brindan servicios turísticos en general, principalmente a las pertenecientes a la cadena CUBANACAN.

BIBLIOGRAFIA

1. Alabarracín, M. (2001) Sistemas integrados de gestión. España.
<http://web.jet.es/alabarracín/>
2. Betancourt, P. (20/11/2000) Mini respuestas que no deben quedarse en el tintero. Periódico trabajadores.
3. Biblioteca virtual para formación post graduada de directivos, profesores y aspirantes a grados científicos en el campo de la salud pública
Artículos:
 - Administración. Su evolución histórica.
 - La administración. Teoría y práctica.
 - Alabart Pino, Y. y Portuondo Vélez, A.: Diagnóstico de la Cultura Organizacional.
 - Resultados de investigación.
4. Carnota Lauzan, O. (2009) Aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones a los procesos productivos, de servicio y gerenciales. La Habana. Cuba
5. CECM. (1998) Decreto ley 187/98 Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. La Habana, Cuba.
6. Davis, I. (03/ 02/ 2009) Artículo publicado en The McKinsey Quarterly.
7. Delgado Palomino, J. (2009) Sistemas Integrados de Gestión - ISO 9000 – ISO 14000 – OHSAS 18000. Monografias.com
<http://sistemas-integrados-gestion.shtml.htm/>
8. Fernández Hatre, A. (01/2004) Sistemas integrados de gestión. Centro para la calidad en Asturias. Instituto de desarrollo económico del Principado de Asturias. España.
9. Fernández Rubio A. La Ley 81 del Medio Ambiente de la República de Cuba en 141 Preguntas y Respuestas, p 3. Cuba.
10. García Vidal, G. (2006) Una contribución epistemológica para la Administración. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en ciencias técnicas. Tutor: Dr. C. Fermín Munilla González. UHO, Holguín, Cuba.
11. González González, Dra. A; Isaac Godínez, M.Sc. C. Enfoque para el diseño del Sistema de Gestión Integrado. Dpto. Matemática Aplicada Facultad de Ingeniería Industrial, ISPJAE. Cuba.
12. Gómez García, R. El aporte de los sistemas de gestión. Ministerio de Turismo, Cuba.

- <http://sistemas-integrados2.shtml.htm>
13. Grisell, T. (16/03/2002) Conferencia impartida en el Taller de Integración Estratégica.
 14. Guerra Bretaña, Dra. R; Meizoso, MSc. M. (09/2008) La implantación de sistemas integrados de gestión. Un reto a la empresa cubana. La Habana, Cuba.
<http://implantacion-de-sistemas-integrados-de-gestion.htm>
 15. Guillén Gorbe, T. (2007) Las TIC en la estrategia empresarial. Grupo IFEDES S.A. Valencia, Italia.
 16. Huidobro, J. (08/2008) Tecnologías de información y comunicación. Wikipedia.
<http://tecnologías-comunicacion.shtml.htm>
 17. Hurtado Freyre, Dr. G. Un acercamiento a la integración de los sistemas de gestión de la seguridad industrial y el medio ambiente, en el Grupo Empresarial Cubaníquel. Moa, Cuba.
 18. Lage Dávila, C. (02/06/2000) Discurso pronunciado en la Reunión con los directores de empresas en perfeccionamiento empresarial. Centro de Convenciones Pedagógicas. La Habana. Cuba.
 19. Lage Dávila, C. (29/08/2007) El perfeccionamiento empresarial en Cuba es un proceso de constante mejoramiento. Discurso pronunciado en la clausura del Seminario Nacional con los directores de empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial, efectuada en la Sala Universal de las FAR. La Habana. Cuba
 20. Madrigal J.B. (2001) Sistemas de gestión integrados ¿Mito o realidad?, Revista Normalización No- 1. Cuba.
 21. Massip, J. y col. La empresa estatal cubana y el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
 22. Marquès Graells, Dr. P. (2000 (última revisión: 27/08/08)) Impacto de las tic en educación: funciones y limitaciones Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Educación, UAB. España.
 23. Orellana C y col (2002) Psicoarchivos clasificados. Desarrollo organizacional. Pág. 13. Universidad Concepción. Chile.
<http://lightning.prohosting.com/~superte/1sem5/chiaven.htm>
 24. Palú García, Eduardo (17/11/2005) ISO 22000 Nuevo estándar mundial de seguridad alimentaria. Introducción a la Norma ISO 22000 – Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria. SGS ICS Ibérica.
 25. Ramírez, J. Pertinencia y Sistemas Integrados de Gestión en empresas cubanas.
 26. Ramírez, J. Algunas consideraciones sobre la calidad en Cuba.

27. Recio, R. (20/11/2000) Perfeccionamiento Empresarial: “¿tortuga o liebre?”. Periódico Trabajadores.
28. Tor, Dr. D. (11/11/2002) Sistema integrado: gestión ambiental y seguridad y salud ocupacional.
29. Salazar, Cristian (19/03/2008).Las TIC como herramienta a la gestión empresarial. Académico Instituto de Administración. Universidad Austral de Chile. Portal de Teletrabajo en Chile: Cibermundos y Reflexiones para una Empresa digital.
30. Zanabria Gálvez, A. El enfoque de sistemas.
31. Zenea Montejó, MSc M. (11/2004) El perfeccionamiento empresarial como un proceso de desarrollo organizacional.
32. _____. (2008) DOSSIER: Turistec presenta el borrador del Plan Estratégico IC-Turismo Illes Balears 2008-2011.
turisTEC · tourism technology.E07121 Parc BIT turistec@turistec.org
<http://turistec.org>
33. _____.(07/12/2007) Centro Nacional de Tecnologías de Información (CNTI).
Venezuela.
turisTEC · tourism technology.E07121 Parc BIT turistec@turistec.org ·
<http://turistec.org> ; <http://5906.htm>
34. _____. (23/03/2009) [Innovadoras TICs Europeas para El Turismo Buscan Alianzas en Chile](http://Innovadoras TICs Europeas para El Turismo Buscan Alianzas en Chile.html).
35. _____. (05/2005) Sistema integrado de gestión. Ministerio de Fomento.
 - Análisis, diseño y gestión de sistemas.

ANEXOS

Anexo 1. Sistemas integrados de gestión certificados del Minbas. Marzo/2009

Organización certificada	Alcance de la certificación del SIG	Conjunta con	Validez hasta	Registro No.
Unidad Empresarial de Base Generación Cayo Coco	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica	LRQA	Jun-2008	001/2005
Empresa de Ingeniería y Proyectos del Petróleo	Servicios de diseño de ingeniería y arquitectura de instalaciones para la industria del petróleo incluyendo oleoductos y gasoductos. Servicios de consultoría para elaborar solicitudes de licencia ambiental y para desarrollar estudios de factibilidad técnico-económica. Servicios topográficos	ONN	Enero-11	001/2008
UEB Depósito de Gas Licuado del Petróleo de la Empresa Comercializadora de Combustibles Camagüey	Comercialización de gas licuado del petróleo	ONN	Jun-11	004/2008
UEB Equipos y Producciones de Apoyo "Pedro Soto Alba" de la ECIE	Construcción de estructuras metálicas para líneas y subestaciones y servicios de transportación de materiales, equipos y productos	ONN	Nov.-11	007/2008
CASTROL CUBA S.A.	Comercialización de aceites, grasas lubricantes y productos especiales de la rama naval, automotriz y la industria, incluyendo el servicio postventa.	ONN	Oct-11	009/2008
Empresa Constructora de la Industria Eléctrica, ECIE - UEB Santa Clara	Construcción de subestaciones eléctricas y líneas de alta tensión hasta 220 kV; operación de las subestaciones	ONN	Dic. 11	014/2008

	eléctricas de hasta 220 kV; mantenimiento de equipos primarios y esquemas secundarios en subestaciones eléctricas de hasta 220 kV; montaje de esquemas secundarios en subestaciones eléctricas hasta 220 kV			
CEPRONIQUEL		LRQA y ONN	Nov.	2008

Fuente: Cumplimiento del programa de certificación de los sistemas integrados de gestión del Minbas. Cierre: Marzo/2009.

Anexo 2. Estado del Arte de la Administración

Inisecular: Era Industrial				TRANSICIÓN	Finisecular : Era de la Información
Estabilidad en los mercados: Oferta > Demanda					Turbulencia en los mercados: Oferta < Demanda
Edad de la Fragmentación o el Aislamiento					Edad del Sistemismo o Apertura
Orientación Interna: Productividad y Eficiencia					Orientación Externa: Satisfacción y Eficacia
Escuela Clásica	Escuela de Comportamiento	Escuela Cuantitativa	Escuela Neoclásica		Teorías Sistémicas
Administración Científica Teoría de la Administración (Enfoque Anatómico) Teoría de la Burocracia Estructuralismo.	Escuela de las Relaciones Humanas Teorías Conductistas Comportamiento Organizacional Desarrollo Organizacional Enfoque de los Sistemas Sociales.	Cibernética Investigaciones de Operaciones Teoría de las Decisiones.	Teoría Neoclásica de la Administración Dirección por Objetivos.	Enfoque Socio – Técnico Teoría de los Sistemas Teoría de las Contingencias Estudios de Estrategia	Teoría de la Excelencia Control Total de Calidad Teoría Z Teoría Alfa Competitividad Administración Estratégica Dirección por Valores Gerencia Integral Dirección Integrada de Proyectos Teoría de las Restricciones Reingeniería.
Enfoque Organizativo (Declara principios).	Enfoque socio – psicológico (Declara principios).	Enfoque de Operaciones (Declara principios)	Enfoque Ecléctico (Declara principios)	Enfoque de Sistemas	Enfoques sistémicos de mejora continua y por procesos
Enfoque parcial, funcional y sistemático					

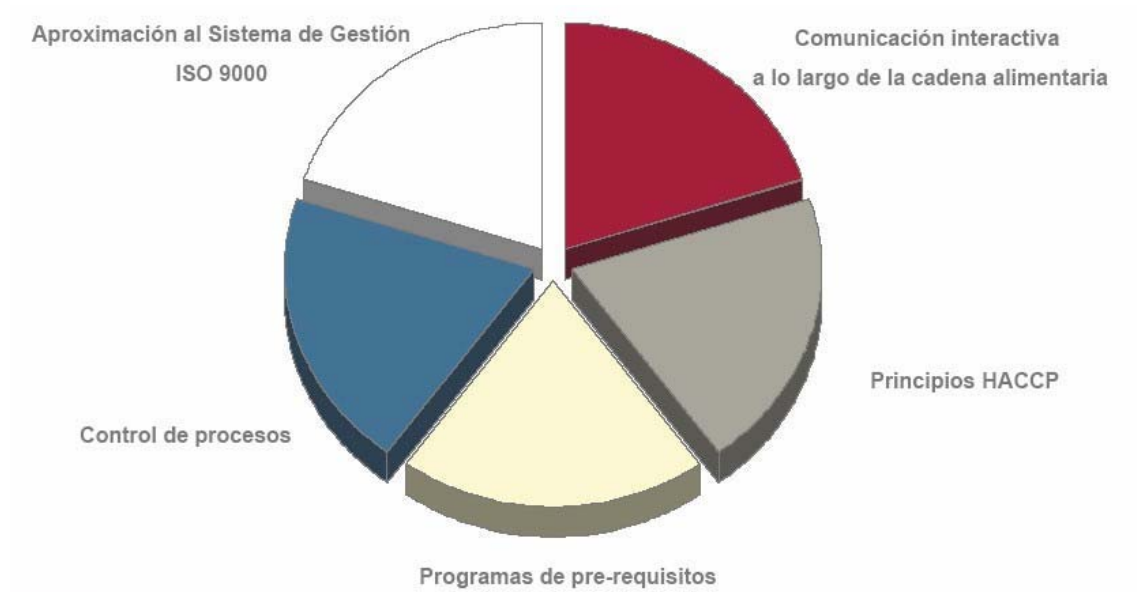
Fuente: Dr. Gelmar García Vidal (2005)

Anexo 3. Resumen de la Resolución 297:2003 MFP. Definición del Control Interno. Definiciones y sus Componentes.

<p>1. Premisas</p> <p>Debe ser lo suficientemente fuerte como para permitir identificar en forma automática o sistematizada los errores, los actos ilegales, las irregularidades, los fraudes y los actos corruptos que ocurren en la organización.</p> <p>Se establecen sistemas o procedimientos que prevén o aminoren la posibilidad de ocurrencia de Errores y Fraudes, que protejan el patrimonio, den informaciones coherentes y que permitan una gestión adecuada, correcta y eficiente.</p> <p>Este sistema propone ser un traje a la medida de cada empresa o entidad en los diferentes niveles, basados en sus características y condiciones concretas.</p>
<p>2. Objetivos</p> <p>Fortalecer el Control Económico y Administrativo de las entidades cubanas, es decir, registrar y evaluar sistemáticamente la ejecución de las actividades de la entidad, determinar las desviaciones con respecto a los planes, proyectos, presupuesto, normas o regulaciones a los efectos de determinar las medidas correctivas correspondientes, garantizando su ejecución y la rectificación de las desviaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad de la información • Eficiencia y eficacia de las operaciones • Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas • Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad
<p>3. Componentes y metodologías</p> <p>Los componentes deben incluir normas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de Control 2. Evaluación de Riesgos 3. Actividades de Control 4. Información y Comunicación 5. Supervisión o Monitoreo
<p>4. Indicadores</p> <p>Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. Un sistema de indicadores elaborado desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones. Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación examinada.</p>
<p>5. Principales aportes o ventajas</p> <p>Nos aporta un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades. Introduce nuevos elementos generalizadores que aportan en la elaboración de los Sistemas de Control Interno de cada entidad. Establece controles que garantizan seguridad desde el punto de vistas de los costos.</p>
<p>6. Limitaciones en la práctica</p> <p>El concepto seguridad razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno. En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga. Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros. La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Fundamentos de la norma ISO 22000:2005.



Fuente: Palú García, Eduardo (17/11/2005) ISO 22000 Nuevo estándar mundial de seguridad alimentaria. Introducción a la Norma ISO 22000 – Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria. SGS. ICS. Ibérica.

Anexo 5. Resumen de la Resolución 013:2006 MAC. Plan de Medidas para la Prevención de las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción.

1. Premisas
La conformación del Plan de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción, en lo adelante, “Plan de Prevención”, en el que se debe trabajar colectivamente, en el órgano de dirección del organismo o entidad y con la activa participación de los colectivos laborales.
2. Objetivos
Aprobar y poner en vigor las “Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción”.
3. Componentes y metodologías
Componente de un Plan: <ol style="list-style-type: none"> 1. Reunión del órgano o colectivo de dirección del Organismo, Entidad Nacional y Consejo de la Administración Provincial. 2. Recopilación, organización y estudio de los antecedentes e informaciones que se posean. 3. Reunión del órgano o colectivo de dirección, con la participación de las Organizaciones políticas y de masas. 4. Reunión de información y orientación a los trabajadores, en Asamblea General. 5. Diagnóstico de los riesgos o peligros potenciales, análisis de las causas que lo provocan o propician y propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia. 6. Conformación del Plan de Prevención del centro de trabajo, entidad económica u organismo.
4. Indicadores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumpla su objetivo 2. Estructura y contenido responde con lo indicado 3. participación de los trabajadores en la identificación de los puntos vulnerables, posibles manifestaciones y propuestas de medidas 4. Existencia de constancia de su control y actualización sistemática 5. Disminución de las indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción
5. Principales aportes o ventajas
Constituye una herramienta de trabajo de valides practica para prevenir las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, lograr que los organismos y las entidades trabajen con sus riesgos internos y externos que pueden afectar el buen control de sus recursos y el cumplimiento de sus objetivos planificados.
6. Limitaciones en la práctica
No se toma por las entidades como una herramienta de trabajo, sino como algo formal para cumplir la resolución.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Resumen de la NC3001: 2007. Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano. Requisitos

1. Premisas										
El sistema debe estar integrado a la estrategia de la organización. Gestionar la idoneidad y las competencias laborales en beneficio de la sociedad, la solidaridad y de los propios trabajadores.										
2. Objetivos										
Mejora continua del desempeño laboral Permitir a la empresa cubana fortalecer su orientación estratégica, al estimular el cumplimiento de las premisas para su implantación, que serán comprobadas mediante su tecnología de diagnóstico que posibilita conocer su nivel de integración estratégica.										
3. Componentes y metodologías										
Los módulos que componen esta norma son: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. Competencias laborales</td> <td style="width: 50%;">2. Organización del trabajo</td> </tr> <tr> <td>3. Selección e integración de los recursos humanos</td> <td>4. Capacitación y desarrollo</td> </tr> <tr> <td>5. Estimulación material y moral</td> <td>6. Seguridad y salud en el trabajo</td> </tr> <tr> <td>7. Evaluación del desempeño</td> <td>8. Comunicación institucional</td> </tr> <tr> <td>9. Autocontrol</td> <td></td> </tr> </table>	1. Competencias laborales	2. Organización del trabajo	3. Selección e integración de los recursos humanos	4. Capacitación y desarrollo	5. Estimulación material y moral	6. Seguridad y salud en el trabajo	7. Evaluación del desempeño	8. Comunicación institucional	9. Autocontrol	
1. Competencias laborales	2. Organización del trabajo									
3. Selección e integración de los recursos humanos	4. Capacitación y desarrollo									
5. Estimulación material y moral	6. Seguridad y salud en el trabajo									
7. Evaluación del desempeño	8. Comunicación institucional									
9. Autocontrol										
4. Indicadores										
Indicadores de productividad Indicadores de satisfacción laboral Indicadores de fluctuación o rotación Indicadores de ausentismo										
5. Principales aportes o ventajas										
La implantación de estas normas permite sistematizar un SGIRH en todas las empresas y con ello alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad, y significa también adentrarse en una nueva etapa en la que se sustituye la actual gestión de recursos humanos funcional y con falta de integración interna y externa por un sistema de gestión integrada con la efectiva participación de los trabajadores										
6. Limitaciones en la práctica										
No obstante todavía el país no alcanza los niveles de eficiencia requeridos, existiendo reservas, sobre todo, en lo relacionado con el factor humano y se han realizado controles gubernamentales, auditorías, inspecciones laborales, entre otras, que han transmitido señales de incoherencia entre las actividades claves de la gestión de los recursos humanos, los objetivos y resultados productivos y la GRH, así como la falta de prioridad manifiesta a esta función en la empresa cubana, evidenciando la necesidad de estudiar las causas y condiciones que las propician. En dicho análisis se pone de manifiesto que en la empresa cubana, la GRH se concibe fundamentalmente, como una actividad de aseguramiento, con un enfoque tradicional, tayloriano y funcional, la falta de alineación de los procesos de la gestión de los recursos humanos y a su vez con los procesos productivos y de servicios, que frenan la productividad; no se promueve la activa y efectiva participación de los trabajadores y que la GRH no tiene la prioridad necesaria y requiere ser transformada.										

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Resumen del Decreto 281:2007. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal.

1. Premisas																		
La empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía por lo que hay que potenciar su nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad. Para implementar este decreto es necesario cumplir con los siguientes requisitos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con una contabilidad que refleje los hechos económicos 2. Existencia de mercados que aseguren la realización de las producciones y/o servicios 3. Tener garantizado los aseguramientos necesarios para las producciones y/ servicios 																		
3. Objetivos																		
Realizar de forma ordenada las transformaciones necesarias para lograr un significativo cambio en su organización interna, su gestión integral y resultados de máxima eficacia y eficiencia.																		
4. Componentes y metodologías																		
Los sistemas que lo integran son: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. Organización general</td> <td style="width: 50%;">2. Métodos y estilo de dirección</td> </tr> <tr> <td>3. Atención al hombre</td> <td>4. Organización de la producción de bienes y servicios</td> </tr> <tr> <td>5. Gestión de la calidad</td> <td>6. Gestión del capital humano</td> </tr> <tr> <td>7. Gestión ambiental</td> <td>8. Gestión de la innovación</td> </tr> <tr> <td>9. Planificación</td> <td>10. Contratación económica</td> </tr> <tr> <td>11. Contabilidad</td> <td>12. Control interno</td> </tr> <tr> <td>13. Relaciones financieras</td> <td>14. Costos</td> </tr> <tr> <td>15. Precios</td> <td>16. Informativo</td> </tr> <tr> <td>17. Mercadotecnia</td> <td>18. Comunicación empresarial</td> </tr> </table>	1. Organización general	2. Métodos y estilo de dirección	3. Atención al hombre	4. Organización de la producción de bienes y servicios	5. Gestión de la calidad	6. Gestión del capital humano	7. Gestión ambiental	8. Gestión de la innovación	9. Planificación	10. Contratación económica	11. Contabilidad	12. Control interno	13. Relaciones financieras	14. Costos	15. Precios	16. Informativo	17. Mercadotecnia	18. Comunicación empresarial
1. Organización general	2. Métodos y estilo de dirección																	
3. Atención al hombre	4. Organización de la producción de bienes y servicios																	
5. Gestión de la calidad	6. Gestión del capital humano																	
7. Gestión ambiental	8. Gestión de la innovación																	
9. Planificación	10. Contratación económica																	
11. Contabilidad	12. Control interno																	
13. Relaciones financieras	14. Costos																	
15. Precios	16. Informativo																	
17. Mercadotecnia	18. Comunicación empresarial																	
5. Indicadores																		
Se declaran tres tipos de indicadores. <ol style="list-style-type: none"> 1. Directivos: ventas de producción y/o servicio, ventas netas, utilidad en el período, aporte en divisas a la cuenta única, relación gastos totales por peso de ingreso total. 2. Límites: consumo de material, portadores energéticos, presupuestos de las inversiones, asignaciones de producción que se balancean centralmente, inversión de equipos motores, reforzamiento alimentario, aseo, ropa y calzado, gastos en divisas y gasto de alimentos. 3. Otros indicadores: físicos, económicos y financieros que son determinados por la empresa. 																		
6. Principales aportes o ventajas																		
Durante este período de aplicación se demostró la validez del proceso con resultados concretos como son, aumento de las ventas, de las utilidades, un aporte superior en divisas convertibles, aumento de la productividad y sobre todo de la participación de los trabajadores en la gestión empresarial así como los beneficios salariales por la forma de pago que el propio sistema genera. Además de las facultades que se le dieron a las organizaciones como crear sus propias estructuras en función de las necesidades de las organizaciones y evaluar por indicadores específicos el resultado final.																		
7. Limitaciones en la práctica																		
Durante los 10 años de puesta en marcha del Perfeccionamiento todavía se debe consolidar el sistema de control interno, utilizar la contratación económica correctamente, conciliar y llevar en tiempo las cuentas por cobrar y pagar, son requisitos básicos que no debieran faltar. Así como certificar o avalar los sistemas de calidad, pues producir sin calidad es sinónimo de ineficiencia y despilfarro. La planificación empresarial no constituye aún una verdadera herramienta en la dirección de las empresas ya que estudios realizados demuestran que se planifican por encima de los resultados obtenidos.																		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8: Elementos comunes de los Sistemas de Gestión.



Fuente: (AENOR, 2003)

Anexo 9: Funciones de gestión específicas dentro de un Sistema Integrado.

Calidad	Ambiente	Seguridad y Salud en el Trabajo
<p>Un Sistema Integrado es un mecanismo de regulación de la gestión de las organizaciones en los aspectos siguientes:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los procesos y servicios suministrados; • Economía de los procesos y rentabilidad de las operaciones; • Satisfacción de los clientes y demás partes interesadas; • Mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la legislación vigente en cuanto a emisiones y vertidos; • Alcance de los objetivos medioambientales de la organización; • Mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la legislación vigente en cuanto a estado de las instalaciones en relación con las causas probable de riesgos; • Eliminación total de riesgos laborales en las actividades de la organización.
<p style="text-align: center;">Lo que se busca es conseguir :</p>		
<p>La satisfacción de los clientes, mediante la calidad de productos y servicios a través de procesos definidos y continuamente mejorados</p>	<p>La inocuidad de las emisiones y vertidos mediante la adecuación de las instalaciones, proyectos y mantenimiento eficientes y la definición de los procesos a realizar de forma repetible y mejorable.</p>	<p>La protección de la salud y la vida de los empleados, mediante la adecuación de las instalaciones, proyectos y mantenimiento eficientes y la definición de los procesos a realizar de forma repetible y mejorable.</p>

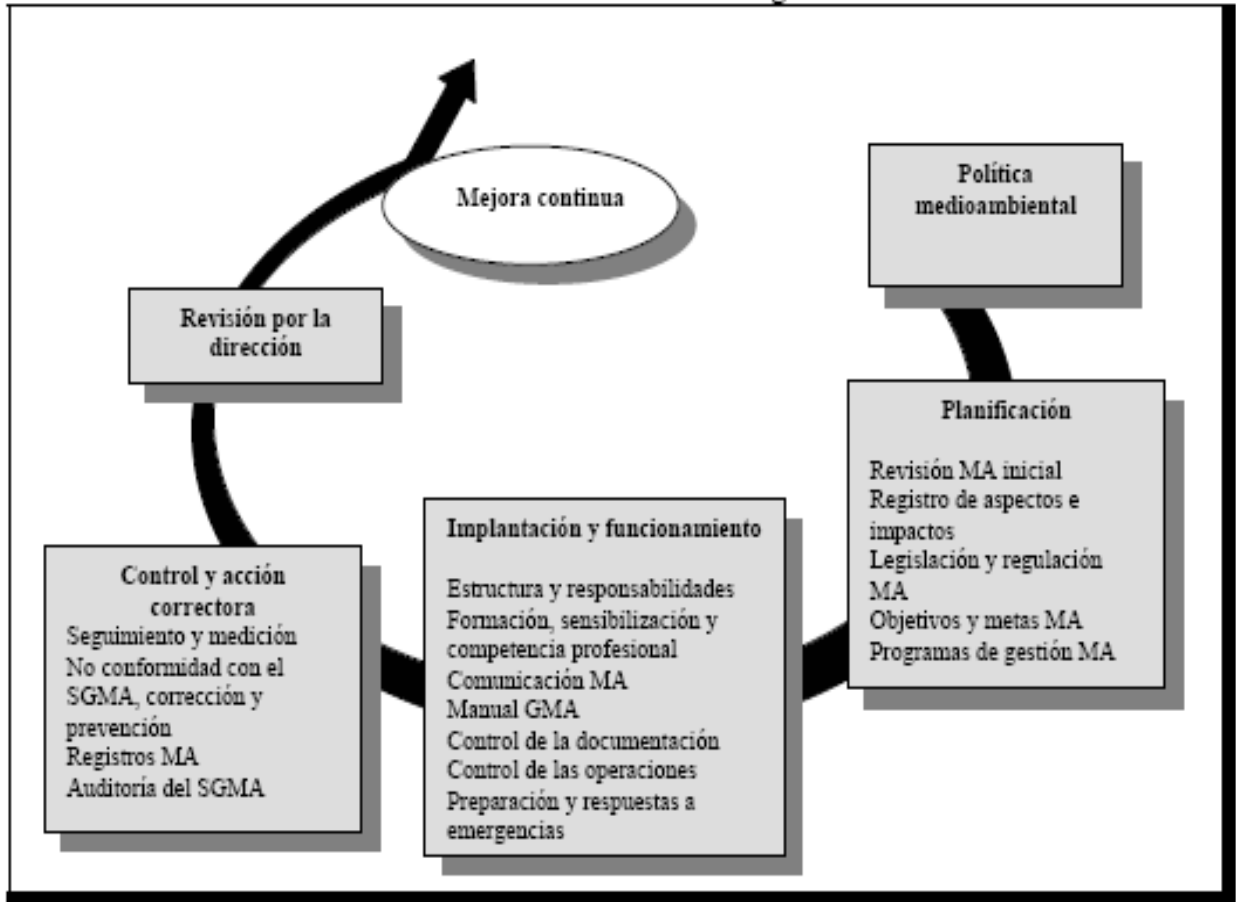
Anexo 10. Esquema de los sistemas alineados.



Fuente: ININ. (2006)

Anexo 11. Sistemas de gestión medioambiental

FIGURA 3. Modelo desarrollado de SGMA según Norma ISO 14001:96



Fuente: Martínez, Juan Francisco. *Sistemas de gestión medioambiental*.

Anexo 12. Esquema de los sistemas integrados.

ISO 9001

ISO 14001

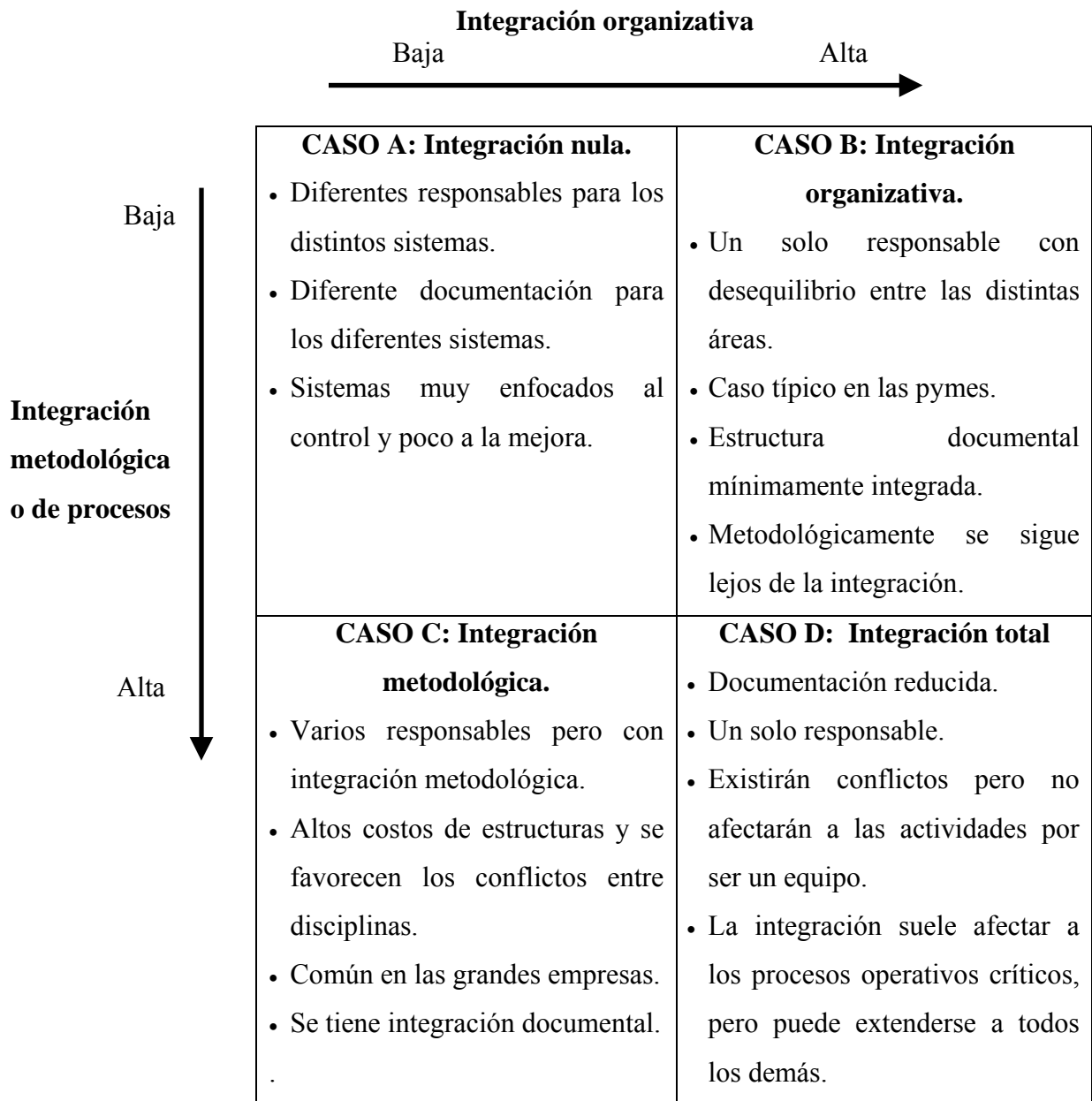
OHSAS 18001

Director(es) de Sistemas Integrados



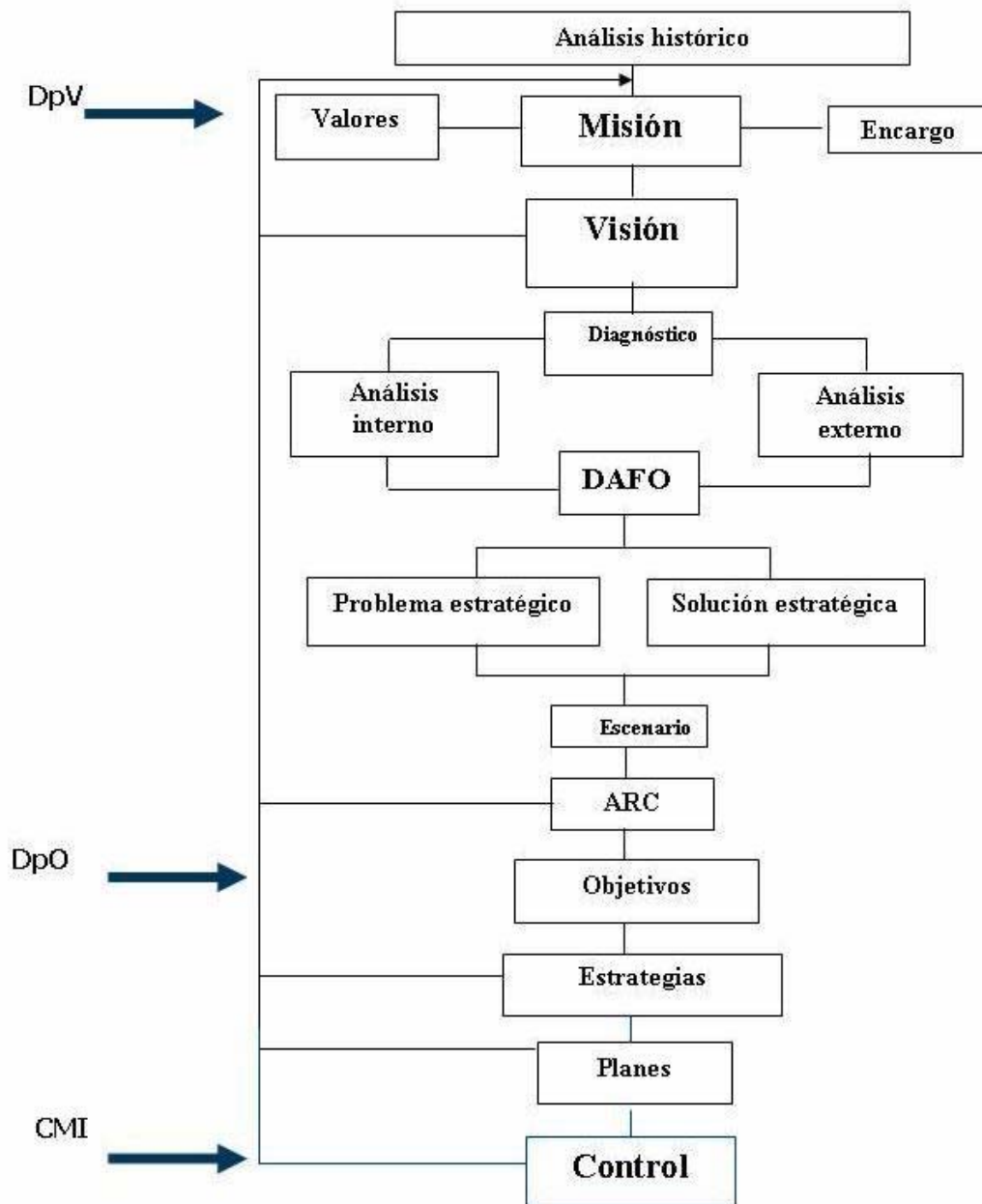
Fuente: ININ. (2006)

Anexo 13. Momentos de la empresa ante la integración.



Fuente: Amozarrain (2001)

Anexo 14. Esquema de la Dirección Estratégica Integrada.



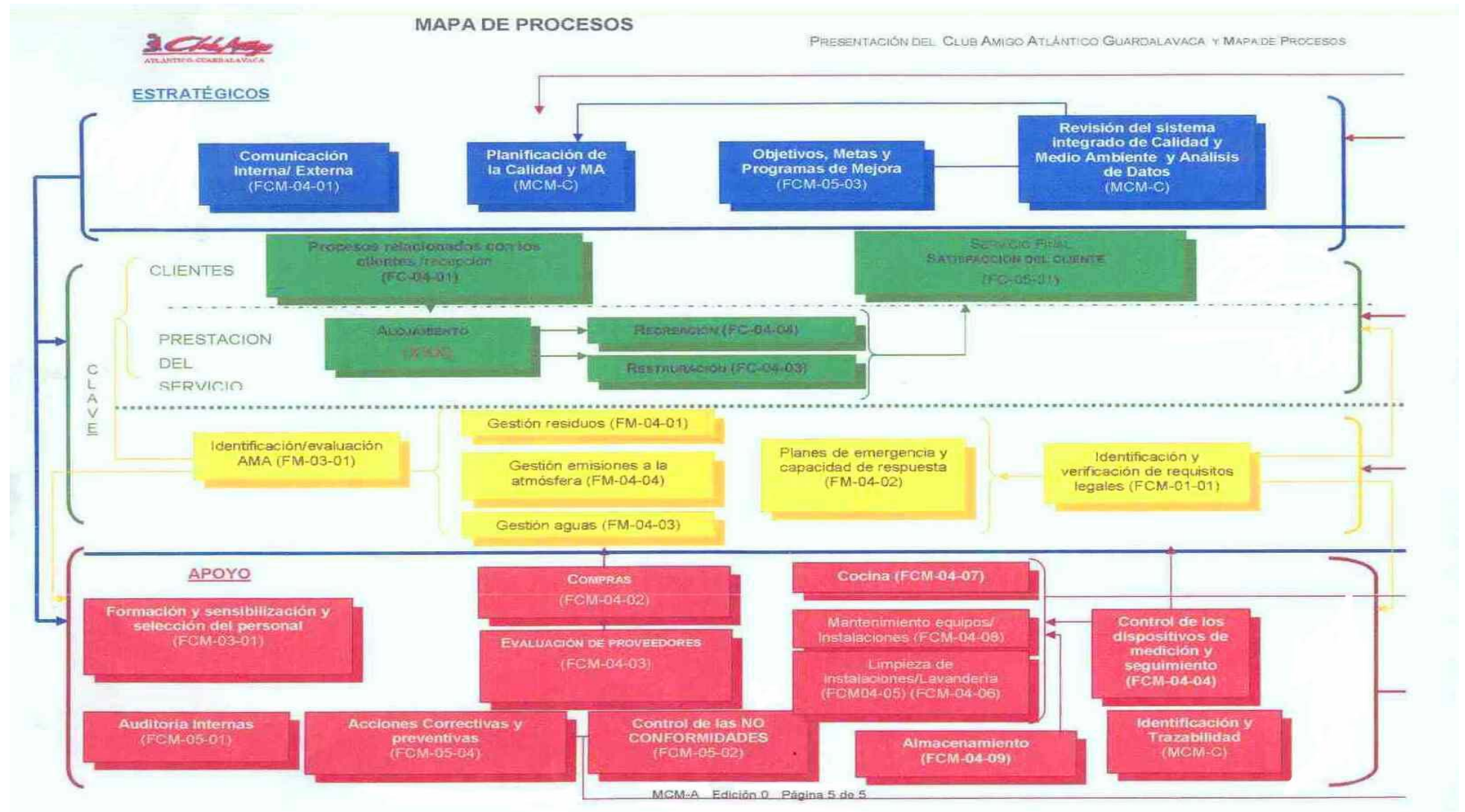
Fuente: Ronda Pupo y Marcané Laserra (2004)

Anexo 15. Integración de los principios del sistema de gestión de la Calidad con el Perfeccionamiento Empresarial. Puntos en común.

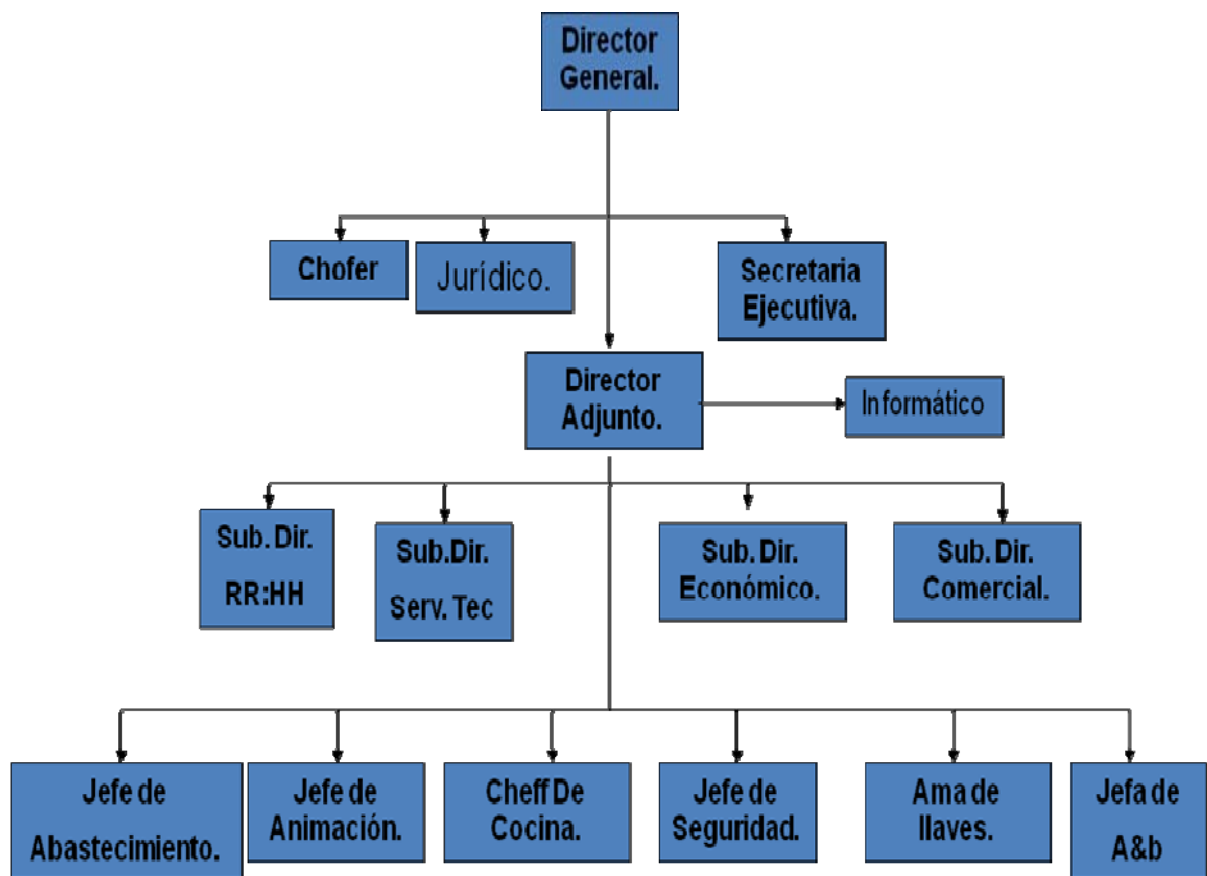
<u>Calidad</u>	1	2	3	4	5	6	7	8
Perfeccionamiento								
1		o						
2		o						
3				o				
4					o			
5		o					o	
6		o	o					
7		o						
8			o				o	
9		o			o		o	
10		o					o	
11			o					
12		o	o					
13					o		o	
14		o	o					
15		o	o					
16		o			o	o		
17						o		

Fuente: Instituto Nacional de Investigaciones de Normalización (ININ), del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), (2000)

Anexo 16. Mapa de Procesos. Club Amigo “Atlántico – Guardalavaca”.



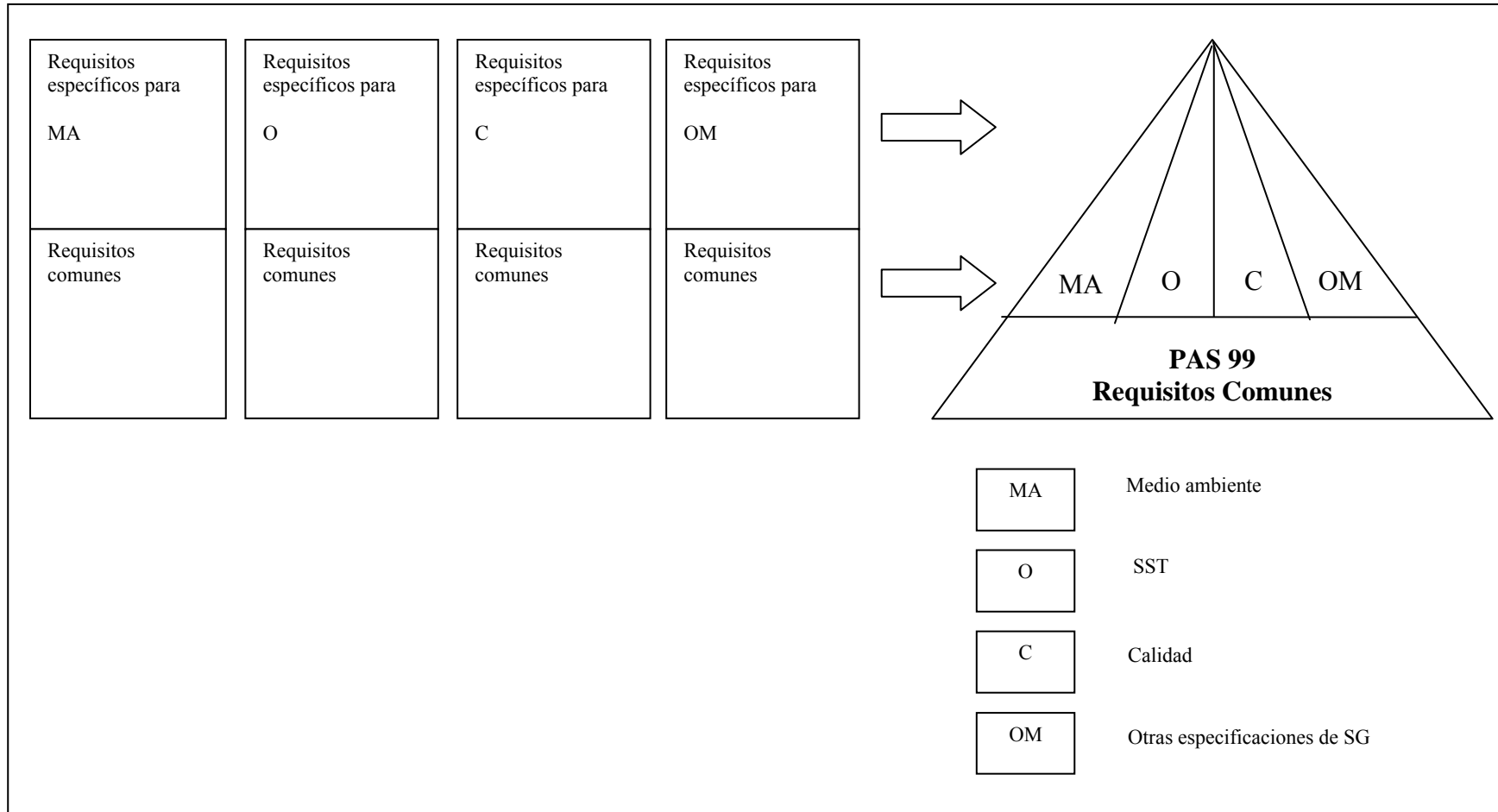
Anexo 17. Organigrama general del hotel Club Amigo “Atlántico-Guardalavaca”.



Anexo 18. Información general del hotel Club Amigo “Atlántico – Guardalavaca”.

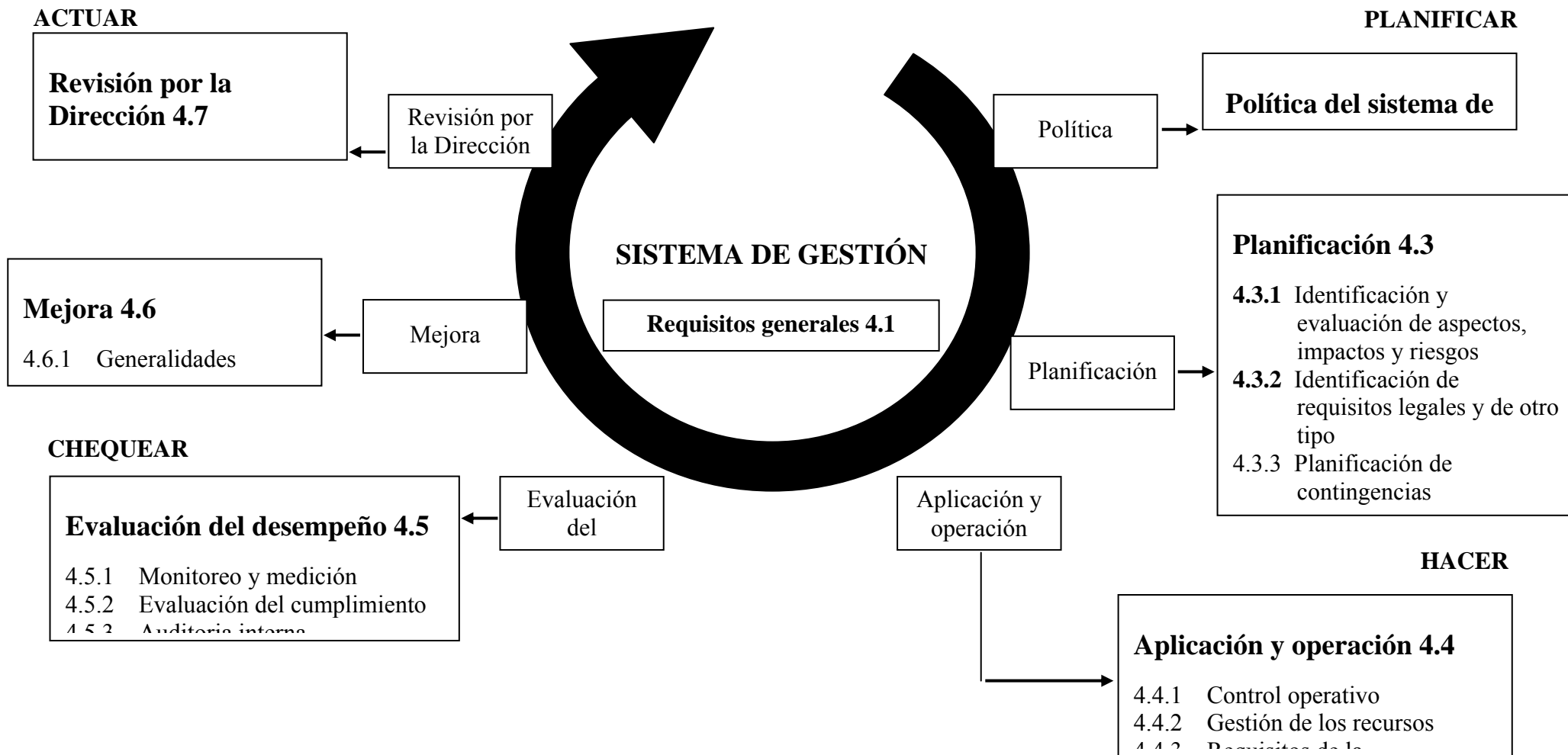
INFORMACION GENERAL																		
Dirección	Playa Guardalavaca, Banes, Holguin, Cuba																	
Categoría	3 Estrellas																	
Tipo	Playa																	
Planes que Opera	Todo Incluido																	
Nro Teléfono	(53) - 24 - 30180																	
Nro Fax	(53) - 24 - 30200																	
E-Mail	direc@clubamigo.gvc.cyt.cu										Voltaje		220 voltios					
Propietario	Grupo Cubanacan										Año Construcción		1976 1989 1991 2002					
Comp.Administradora	Hoteles Cubanacan										Ultima Remodelación		1996 2001 2001					
Departamento de Reservas:	E-mail: booking@clubamigo.gvc.cyt.cu										Tef: 53 (24) 30444 Fax: 53 (24) 30200							
Departamento de Ventas:	E-mail: ventas@clubamigo.gvc.cyt.cu										Tef: 53 (24) 30444 Fax: 53 (24) 30200							
Departamento de Riesgo:	E-mail: riesgo1@clubamigo.gvc.cyt.cu										Tef: 53 (24) 30180 Fax: 53 (24) 30200							
HABITACIONES																		
Del Total de Habitaciones tienen																		
	Nro de	Aire	TV	Canal	Con	Caja	Bañera	Ducha	Vista	Vista	Trip.	Mini	Junior	Suite	Discapac.			
HABITACIONES	Habit.	Acond.	Satélite	Propio	Teléf.	Seg.			Al Mar	Jardín		Suite	Suite					
Estándar	234	234	234	234	234	234	12	222		234		12						
Tropical	233	233	233	233	233	233	161	72	41	192	11			1				
Bungalows	136	136	136	136	136	136	136			136				3				
Villa	144	144	144	144	144	144	144		72	72			14	4	4			
TOTAL	747	747	747	747	747	747	453	294	113	634	11	12	26	12	4			
ENTRETENIMIENTOS																		
Animación:	Diurna, Nocturna y Para Niños																	
Deportes:	Náuticos(Incluidos los S/Combustibles), Tenis de Campo, Bicicletas y Tiro con Arco, Gimnasio																	
Sala de Juegos:	Billar, Tenis de Mesa, Juegos de Mesa, Bingo																	
Otros Servicios:	Miniclub Infantil, Minigolf, Cancha de Voleiball de playa, Basketball, Petanca, Tiro con Arco.																	
RECEPCION																		
Horario:	24 Horas				Cambio de Moneda:				24 Horas									
Servicio Teléfono:	24 Horas				Tarjetas de Crédito:				VISA, MASTERCARD, EUROCARD, CABAL									
Servicio de Fax:	De 9:00 a 21:00 Hrs								(No emitidas por Bancos de los EEUU)									
Caja de Seguridad:	Cada Habitación(1usd por día)								24 Horas									
RESTAURANTES																		
Los Panchitos	Servicio Buffet			Comida Nacional e Internacional					Desayuno (De 07:00 a 10:00)									
Las Arcadas	Servicio Buffet			Comida Nacional e Internacional					Almuerzo (De 12:30 a 14:30)									
"1720"	Servicio Buffet			Comida Nacional e Internacional					Cena (De 18:00 a 21:30)									
Benny Moré	A la Carta			Comida Cubana					Cena (De 18:00 a 21:30) (requiere reservación)									
La Espada	A la Carta			Comida Internacional					Cena (De 18:00 a 21:30) (requiere reservación)									
"El Fuerte"	A la Carta			Comida Internacional					Cena (De 18:00 a 21:30) (requiere reservación)									
BARES Y CAFETERIA																		
Mary and Mo	Lobby Bar			Abierto de 10:00 a 23:00 Hrs					Bebidas Nac. e Intern. (Incluido)									
La Niña	Lobby Bar			Abierto de 9:00 a 23:00 Hrs					Coffe-Bar(9:00-11:00) Bebidas Nac. e Intern. (11:00-23:00)(Inc.)									
Los Amigos	Snack Bar			Abierto de 10:30 a 23:00 Hrs					Snacks (de 11:00 a 16:30) y Beb.Nacionales(Incluido)									
Guatiao	Snack Bar			Abierto 24 Horas					Snacks y Bebidas Nacionales(Incluido)									
Yaguajay	Snack Bar			Abierto de 10:00 a 23:00 Hrs					Snacks (de 11:00 a 16:30) y Beb.Nacionales(Incluido)									
Santa María	Snack Bar			Abierto de 10:00 a 23:30 Hrs					Snacks (de 11:00 a 16:30) y Beb.Nacionales(Incluido)									
La Pinta	Acqua Bar			Abierto de 10:00 a 16:30 Hrs					Bebidas Nac. (incluido)									
Bar Colón	Bar Playa			Abierto de 10:00 a 16:00 Hrs					Jugos y bebidas no alcohólicas (Incluido)									
El Guayabero	Discoteca			Abierto de 23:30 a 03:00 Hrs					Música grabada, Bebidas, (Incluido)									
Pucho's Volcan	Café Cantante			Abierto de 23:30 a 03:00 Hrs					Música en Vivo, Bebidas, (No Incluido)									
PISCINAS																		
4 Agua Dulce	Con Area para niños			Actividades Recreativas			Niveles de Profundidad de 0.40Mts a 1.50Mts											
OTROS SERVICIOS NO INCLUIDOS																		
Atención Médica Primaria	Si						Tiendas			Si			Correo			Si		
Renta de autos	Si						Buró de Turismo			Si			Café Internet			Si		
Salón de Belleza	Si						Masajes			Si			Lavandería			Si		
DISTANCIA A LUGARES DE INTERES																		
A la Playa Guardalavaca	50Mts						Al Pueblo de Banes			32Kms			Escuela de Buceo			300Mts		
Al Aeropuerto	72Kms						A La Clínica Internacional			200Mts			Al Hotel Las Brisas			150Mts		
A la Ciudad de Holguin	60Kms						Al Centro Comercial			100Mts			Al Acuario			5Kms		
SERVICIOS QUE INCLUYE EL TODO INCLUIDO																		
Todas las comidas, los snacks, las bebidas nacionales más vodka, whiskey, tequila, brandy y ginebra, Vino de la casa en las cenas. Sauna, deportes náuticos sin combustible, entretenimientos, babysitting gratis de 8:00 a 17:00 (5usd por hora de 17:00 a 23:00), bono de 5.00 USD para cenar en los restaurantes de la playa, cenas en los Restaurantes Bufet del Hotel Brisas Guardalavaca con previa reservación en la Recepción del Hotel, tumbonas en la playa. Clase de introducción al buceo en la piscina (una por estancia).																		

Anexo 19. Forma en que los requisitos comunes de múltiples normas y especificaciones de sistemas de gestión se pueden integrar en un sistema común.



Fuente: ININ. 2006

Anexo 20 – Cómo se combinan el PHCA y los requisitos comunes para obtener el diagrama estructural del sistema de gestión



Fuente: ININ (2006)

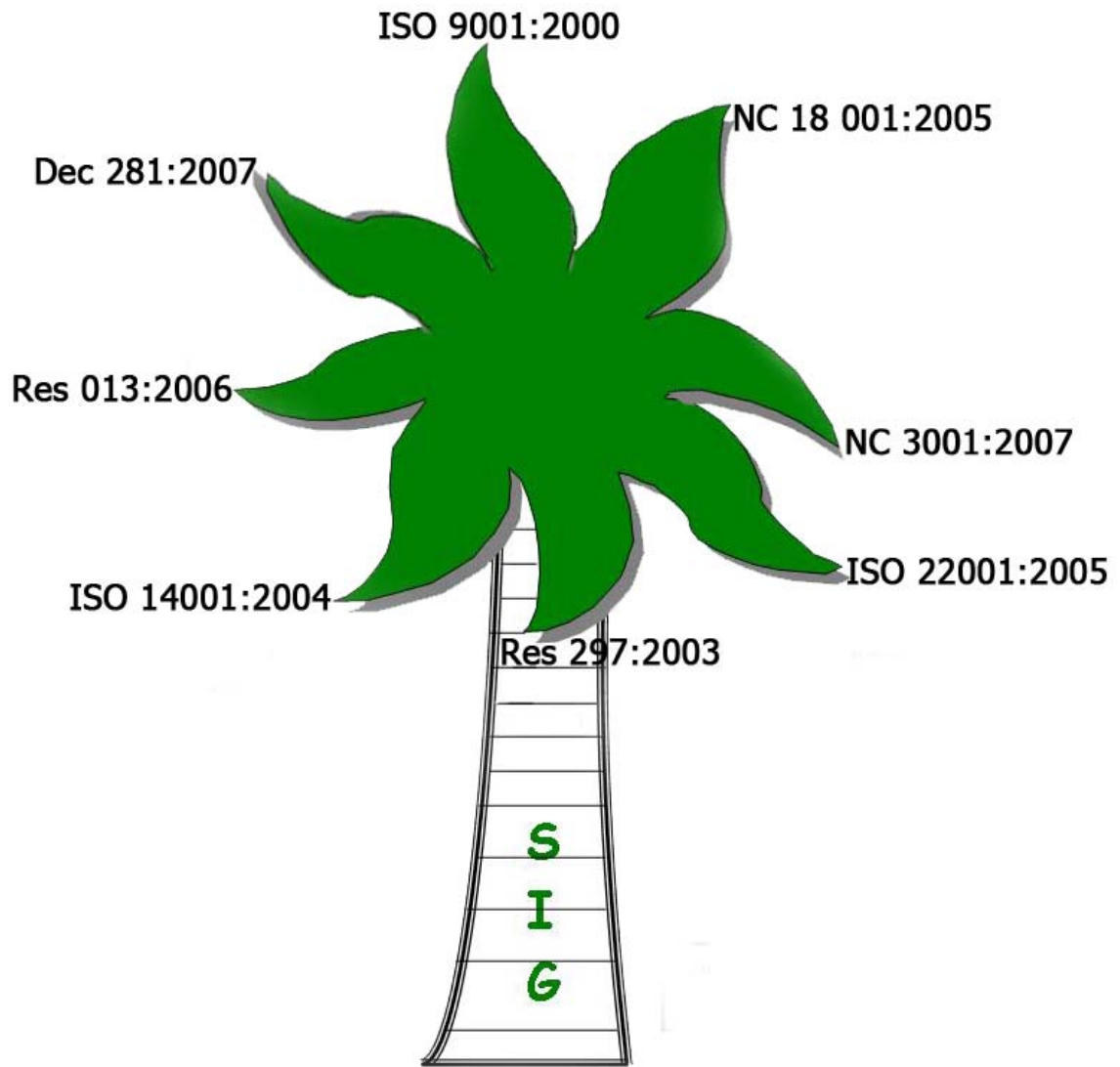
Anexo 21. Requisitos comunes de las normas y (o) regulaciones exigidas al hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca”.

Requisitos de PAS 99	ISO 9001 SGC Apartado	ISO 14001 SGA Apartado	OHSAS 18001 SST Apartado	Decreto 281 SDYGE	R 297 MFP	R 013 MAC	NC 3001 SHICH	ISO 22001 IA Apartado
4.1 Requisitos generales	4.1	4.1	4.1				4.1	4.1
4.2 Política del sistema de gestión	5.1, 5.3	4.2	4.2	1	3.1		4.1.2 a), 4.7.1, 4.9.2	5.1, 5.2
4.3 Planificación		4.3	4.3	14, 76.11			4.1.3 j), 4.8.1	5.3
4.3.1 Identificación y evaluación de aspectos, impactos y riesgos	5.2, 5.4.2, 7.2.1, 7.2.2	4.3.1	4.3.1	76.66	3.2.1 y 3.2.2	I.5	4.7.2, 4.7.4, 4.11.2 g)	5.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4
4.3.2 Identificación de requisitos legales y de otro tipo	5.3 b), 7.2.1 c)	4.3.2	4.3.2	64.1	3.5.1		4.1.11, 4.7.3 y 4.11.1	7.2.3
4.3.3 Planificación de contingencias	8.3	4.4.7	4.4.7			I.2	4.5.1 y 4.7.5	3.3, 5.7, 7.10, 7.10.4
4.3.4 Objetivos	5.4.1	4.3.3	4.3.3		3.2.1		4.1.4	5
4.3.5 Estructura organizativa, responsabilidades y autoridades	5.5	4.4.1	4.4.1	15, 24	3.1	I.1	4.1.7 y 4.7.2	5
4.4 Aplicación y operación								
4.4.1 Control operativo	7	4.4.6	4.4.6		3.3	II.1	4.1.5 y 4.7.6	7.7, 7.8, 7.9
4.4.2 Gestión de los recursos	6	4.4.1,	4.4.1, 4.4.2	76.31			4.1.1	5.1, 5.3, 5.4, 6.2
4.4.3 Requisitos de documentación	4.2	4.4.4, 4.4.5, 4.5.4	4.4.4, 4.4.5, 5.3	76.35, 113	3.3.1	I.6	4.1.2 b), c) y d), 4.1.3 y 7.7	4.2
4.4.4 Comunicación	5.5.3, 7.2.3, 5.5.1	4.4.3	4.4.3	64.109	3.4.1	I.4 y II.6	4.9	5.6

Requisitos de PAS 99	ISO 9001 SGC Apartado	ISO 14001 SGA Apartado	OHSAS 18001 SST Apartado	Decreto 281 SDYGE	R 297 MFP	R 013 MAC	NC 3001 SGICH	ISO 22001 IA Apartado
4.5 Evaluación del desempeño								
4.5.1 Monitoreo y medición	8.1	4.5.1	4.5.1		3.5, 3.5.2	II	4.10.1 y 4.8	7.6.4, 7.6.5, 8.3
4.5.2 Evaluación del cumplimiento	8.2.4	4.5.2	4.5.1	64.45, 76.48	3.3.1	II.11	4.10.6 y 4.1.8, 4.11.2	8.4.3
4.5.3 Auditoría interna	8.2.2	4.5.5	4.5.4	7	3.3.2, 3.5.1		4.10.4	8.4.1
4.5.4 Manejo de no conformidades	8.3	4.5.3	4.5.2		3.5.1		4.10.5	7.6.5, 7.10
4.6 Mejora								
4.6.1 Generalidades	8.5.1	4.5.3	4.5.2	35			4.10.5	8.1, 8.5
4.6.2 Acción correctiva, preventiva y de mejora	8.5.2, 8.5.3	4.5.3	4.5.2			I.5 y II.5	4.10.5	8.2
4.7 Revisión por la Dirección								
4.7.1 Generalidades	5.6.1	4.6	4.6	76.58	3.3	II.1.a)	4.10	5.8, 8.5.2
4.7.2 Elementos de entrada	5.6.2							5.8.2
4.7.3 Elementos de salida	5.6.3							5.8.3

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22. Estructura de árbol del Sistema Integrado de Gestión.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 23. Plan de Acción para el Procedimiento. Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca”.

No	Tareas	Responsable	Fecha de cumplimiento
1.	La alta dirección del hotel designará al o a los representantes del SGI de la instalación, quién establecerá, aplicará y mantendrá el sistema de gestión de acuerdo con los requisitos de las nuevas referencias normativas	Director General	Septiembre/2009
2.	Modificar completamente el manual MCM-B Alcance, Generalidades y Exclusiones, donde se declare el alcance del nuevo SIG y las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.	Director General Representante SGI	Septiembre/2009
3.	Elaborar una política integrada para el hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca”, donde se declare el compromiso con cada una de las nuevas referencias normativas.	Director General Línea Media Representante SGI	Septiembre/2009
4.	Elaborar los nuevos objetivos del hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” de acuerdo a las nuevas referencias normativas.	Director General Línea Media Representante SGI	Septiembre/2009
5.	Declarar los nuevos objetivos según los aspectos significativos, obligaciones legales y otros requisitos aplicables, así como su compromiso con la mejora continua, de las nuevas	Director General Línea Media	Septiembre/2009

	referencias normativas.	Representante SGI	
6.	Integrar en un cuerpo único la ficha FCM-05-03: Objetivos, metas y programas de mejora y el apartado I.- Definición, objetivos y programas de gestión del Manual de Procedimientos de RR.HH, además de los nuevos objetivos derivados de las referencias normativas	Representante SGI	Septiembre/2009
7.	Incluir en el manual MCM-C: Revisión del Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente las nuevas instrucciones generadas por las nuevas referencias normativas para establecer, aplicar y mantener uno o más procedimientos documentados con el fin de definir los controles de la documentación.	Representante SGI	Octubre/2009
8.	Incluir en el manual MCM-C: Revisión del Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente las nuevas instrucciones generadas por los elementos de entrada y salida del sistema, definidos a partir de las nuevas referencias normativas.	Director General Línea Media Representante SGI	Octubre/2009
9.	Revisar el estudio de procesos contenido en el Manual del Sistema Integrado de Calidad y Medio Ambiente, MCM-A: Presentación del Hotel y Mapa de proceso, con el objetivo de evaluar su comportamiento según las nuevas referencias normativas.	Director General Línea Media Representante SGI	Diciembre/2009
10.	Con el resultado del estudio anterior, determinar las nuevas secuencias e interacciones entre cada una de ellas para incluirlas en el MCM-A: Presentación del Hotel y Mapa de proceso y diseñar herramientas comunes de gestión.	Representante SGI	Diciembre/2009
11.	Integrar en un solo registro nuevos criterios de medidas e indicadores que garanticen la eficacia de los procesos.	Representante SGI	Enero/2010

12.	Elaborar un nuevo registro que incluya las nuevas necesidades de recursos e información que se generen de la integración.	Representante SGI	Enero/2010
13.	Identificar nuevos aspectos que tengan un impacto significativo en las nuevas referencias normativas.	Representante SGI	Febrero/2010
14.	Identificar todo evento, emergencia potencial o desastre no planificado en las nuevas referencias normativas.	Director General Representante SGI	Febrero/2010
15.	Integrar en un cuerpo único la ficha FM-03-01: Identificación y evaluación de aspectos medioambientales y el PC 11 “Seguridad, Higiene y Salud en el Trabajo” Sub proceso 11.1 Análisis de los Riesgos Laborales, además de los nuevos riesgos e impactos identificados y evaluados en las nuevas referencias normativas.	Representante SGI	Febrero/2010
16.	Elaborar una nueva instrucción que incluya la ficha FM-04-02: Planes de emergencia y capacidad de respuesta, el PC 11 “Seguridad, Higiene y Salud en el Trabajo” Sub proceso 11.3 Ocurrencia de Accidente del Trabajo y de Trayecto, y los nuevos eventos, emergencias potenciales o desastres no planificados.	Representante SGI	Febrero/2010
17.	Determinar los requisitos legales y de otro tipo relacionados con las actividades, productos y servicios que sean pertinentes al alcance del sistema de gestión.	Director General Línea Media Representante SGI	Febrero/2010
18.	Definir las nuevas funciones y responsabilidades que incorporan las nuevas referencias normativas	Director General Línea Media	Marzo/2010

		Representante SGI	
19.	Incluir en la ficha FCM-03-01: Formación, sensibilidad y competencias, el PC.3 “Capacitación de los Trabajadores” y las nuevas referencias normativas descritas en el apartado II de este procedimiento.	Representante SGI	Marzo/2010
20.	Incluir en la matriz de competencia de cada puesto de trabajo las necesidades de aprendizaje que incorpora la implementación de estas nuevas referencias normativas.	Director General Línea Media Representante SGI	Marzo/2010
21.	Incluir en el PC. 2 “Evaluación del desempeño”, las competencias de las nuevas referencias normativas.	Director General Línea Media Representante SGI	Marzo/2010
22.	Definir las operaciones en condiciones específicas que se realizan en el hotel e incluir en el Manual de Fichas de Procesos con un cuerpo único las fichas FM-04-01: Gestión de residuos, FM-04-03: Gestión de aguas, FM-04-04: Gestión atmosférica (Gestión de emisiones a la atmósfera) y FM-04-05: Gestión energética, de acuerdo con las nuevas referencias normativas	Director General Línea Media Representante SGI	Marzo/2010
23.	Elaborar una Instrucción “Proyectos de Mejora Continua” donde se establezcan los criterios de aceptación de los “Proyectos de Mejoras” y los requisitos para su seguimiento y control, en función de las nuevas referencias normativas	Director General Línea Media Representante SGI	Abril/2010

24.	Definir los requisitos necesarios para establecer la comunicación interna / externa entre los diversos niveles y funciones de la unidad de acuerdo a las nuevas referencias normativas e incluirlos en la ficha FCM-04-01: Comunicación interna / externa.	Director General Línea Media Representante SGI	Abril/2010
25.	Establecer las vías y métodos para comunicar con las partes interesadas.	Director General Línea Media Representante SGI	Abril/2010
26.	Incluir en la ficha FCM-04-04: Control de dispositivos de medición y seguimiento las nuevas referencias normativas.	Representante SGI	Abril/2010
27.	Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento con los requisitos legales pertinentes al alcance del sistema de gestión y registrar los resultados.	Director General Representante SGI	Durante toda la etapa de implementación.
28.	Incluir en el manual MCM-C: Revisión del Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente como se realizarán las evaluaciones periódicas del cumplimiento de acuerdo a las nuevas referencias normativas.	Director General Representante SGI	Abril/2010
29.	Incluir en la ficha FCM-01-02: Identificación y verificación de requisitos legales a las nuevas referencias normativas.	Representante SGI	Abril/2010
30.	Incluir en la ficha FCM-05-01: Auditorias internas, las nuevas referencias normativas para determinar si el sistema de gestión está en conformidad con las medidas planificadas, los requisitos y otras normas o especificaciones de sistemas de gestión.	Director General Línea Media Representante SGI	Mayo/2010

31.	Seleccionar el grupo de auditores según requisitos establecidos por la organización en cuanto a las competencias de formación.	Director General Representante SGI	Mayo/2010
32.	Incluir en el manual MCM-C: Revisión del Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente el programa de auditoria en conformidad con las nuevas referencias normativas.	Representante SGI	Mayo/2010
33.	Corregir las no conformidades identificadas en las nuevas referencias normativas y tomar acciones correctivas y preventivas para mitigar su impacto.	Representante SGI	Mayo/2010
34.	Incluir en las fichas FCM-05-02: Control de las no conformidades y FCM-05-04: Acciones correctivas y preventivas, las nuevas referencias normativas.	Representante SGI	Mayo/2010
35.	Modificar el nombre del manual MCM Manual del Sistema Integrado de Calidad y Medio Ambiente por Manual del Sistema Integrado de Gestión, así como el de sus apartados. Incluyendo la codificación.	Representante SGI	Junio/2010
36.	Modificar el nombre de la ficha FCM-01-01: Control de los documentos, requisitos legales y requisitos de calidad y el medio ambiente por Control de los documentos, requisitos legales y requisitos del Sistema Integrado de Gestión. Incluyendo la codificación.	Representante SGI	Junio/2010
37.	Modificar el nombre del registro RCM-01-01-03: Registros del Sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente por Registros del Sistema Integrado de Gestión. Incluyendo la codificación.	Representante SGI	Junio/2010
38.	Incluir en la FCM-01-01: Control de los documentos, requisitos legales y requisitos de	Representante SGI	Junio/2010

	calidad y el medio ambiente la política integrada, objetivos, fichas, instructivas y registros generados del procedimiento propuesto.		
39.	Incluir en el registro RCM-01-01-03: Registros del Sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente todos los registros que emanen de las nuevas referencias normativas.	Representante SGI	Junio/2010
40.	Incluir en el manual MCM-C: Revisión del Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente los nuevos registros que emanen de las nuevas referencias normativas.	Representante SGI	Junio/2010
41.	Planificar la revisión del SGI por la alta dirección del hotel Club Amigo “Atlántico - Guardalavaca” en etapas pero divididos en requisitos de la instrucción y no en herramientas de gestión como se realiza actualmente lo que garantizará la eficacia en la toma de decisiones al hacerse de forma integrada.	Director General Representante SGI	Junio/2010
42.	Establecer, aplicar y mantener uno o más programas para alcanzar los nuevos objetivos declarados anteriormente.	Director General Representante SGI	Agosto/2010
43.	Gestionar a partir de evidencias, dificultades que se demuestren en algún requisito de gestión del procedimiento propuesto.	Representante SGI	Agosto/2010
44.	Aplicar, mantener e informar a la alta dirección el desempeño del sistema de gestión acuerdo a los requisitos de las nuevas referencias normativas para su revisión.	Representante SGI	Agosto/2010
45.	Realizar el seguimiento y control del SGI como parte del proceso de mejora continua del mismo.	Director General Representante SGI	Durante toda la etapa de implementación.

Fuente: Elaboración propia.