



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD

INGENIERÍA INDUSTRIAL

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Diploma

*Título: Diagnóstico y mejora de la gestión de la calidad en el
hotel Playa Pesquero*

*Tesis presentada en opción al título
de Ingeniero Industrial*

Autora: Virgen Tamayo Reyes

Tutora: DrC. Maira Rosario Moreno Pino

Holguín, 2022

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a los principales impulsores de querer lograr este título, mis padres... a quienes les debo el apoyo incondicional que me permitió llegar a este paso final en mi carrera.

¡Mi logro es para ustedes!

Agradecimientos

Agradezco a todas las personas que de una forma u otra contribuyeron en la realización de este trabajo de diploma, a los que brindaron su apoyo, tiempo y esmero para que con mi esfuerzo y capacidad lograr tan añorada meta...a todos ustedes, ¡¡¡¡¡GRACIAS!!!!

Resumen

Las empresas de producción y de servicio enfrentan necesidades crecientes de cambio y adecuación de sus sistemas de gestión. Por tal motivo las organizaciones cubanas se encuentran inmersas en el proceso de cambio que puede implicar desde desarrollar diagnósticos de la gestión de la calidad, diseños de sistema de gestión de la calidad, implementación, evaluación, mejora hasta concluir con la certificación de dichos sistemas bajo la NC ISO 9001:2015, para ser más eficientes y eficaces.

En correspondencia con lo anteriormente expuesto, el presente trabajo tiene como objetivo general: Diagnosticar y mejorar la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero, según los requisitos de la NC ISO 9001:2015. Para el desarrollo del mismo se emplearon varios métodos y técnicas como análisis y síntesis, inductivo deductivo, sistémico estructural; métodos empíricos como entrevistas, observación directa, revisión de documentos, tormenta de ideas, listas de chequeo y cuestionarios; y como método estadístico-matemático se empleó el método scoring.

Para dar cumplimiento a este objetivo se aplicó las dos primeras etapas del diseño del procedimiento de sistema de gestión de la calidad según la norma NC ISO 9001:2015, propuesto por la ingeniera industrial Yoanna Meléndez Gutiérrez, en el año 2017. Con la aplicación, se detectaron un grupo de no conformidades en la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero y se propuso un plan de acción con vista a su mejora.

Abstract

The companies of production and of service confront increasing change needs and adjusting of their systems of step. For such motive Cuban's organizations find themselves immersed in the change process that it can imply from developing diagnoses of the step of quality, SGC's designs, implementation, evaluation, get better even to conclude with the certification of the aforementioned systems with NC ISO 9001:2015, in order to be more efficient and efficacious.

Present work has like general objective: Diagnosing and improving the step of the quality at the hotel Playa Pesquero, according to the NC's requirements ISO 9001:2015. For the development of the same was used several methods and techniques like analysis and synthesis, inductive deductive, systemic structural; Empiric methods like interviews, direct observation, revision of documents, storm of ideas, lists of checkup and questionnaires; and the scoring's method used itself like statistical mathematical method.

Was applied the two first stages of the design of system of step of quality procedure according to the standard itself in order to give fulfillment to this objective NC ISO 9001:2015, proposed for the industrial engineer Yoanna Meléndez Gutiérrez, in 2017. With application, it was detected a group of nonconformities in the step of the quality at the hotel Playa Pesquero and it proposed a plan of action looking out on his improvements

Índice

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I. Marco teórico práctico referencial en relación a la gestión de la calidad y al diagnóstico y su mejora	6
1.1 La gestión de la calidad	6
1.1.1 Principios de gestión de la calidad	7
1.1.2 Enfoques de gestión de la calidad	9
1.1.3 Gestión de la calidad en los procesos turísticos	10
1.2 Procedimientos para el diagnóstico de la gestión de la calidad	11
1.2.1. Procedimiento de diagnóstico seleccionado para la realización de la investigación	18
1.3 Caracterización del hotel Playa Pesquero y situación actual preliminar de la calidad de sus servicios	23
Capítulo II. Diagnóstico y mejora de la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero	26
2.1 Diagnóstico de la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero en base al procedimiento seleccionado	26
VALORACIÓN ECONÓMICA SOCIAL	63
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	69

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la globalización obliga al mundo entero a ser más competitivo y uno de los aspectos fundamentales para lograr esto es ofrecer productos y servicios de calidad.

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

(Reeves y Bednar, 1994) sostienen que la evolución sufrida por la calidad a lo largo del tiempo permite establecer cuatro enfoques básicos en su definición:

- Calidad como excelencia: se entiende la calidad como algo absoluto, es decir, como “lo mejor”. Autores como (Zeithaml, 1988) se posicionan en esta línea cuando asocian la calidad a condiciones de excelencia o situaciones de superioridad.
- Calidad como valor: la delimitación sigue la orientación anterior, calidad como lo mejor, pero ahora se introduce la restricción del precio como variable condicionante del juicio del mercado sobre la calidad percibida del producto / servicio (Feigenbaum, 1983). Ello supone en esencia un cambio drástico desde condiciones absolutas a planteamiento de relativismo. Entre las ventajas que ofrece este enfoque está el considerar diferentes atributos del producto / servicio; así mismo, centra su atención en la eficiencia interna de la empresa y, por último, facilita las comparaciones.
- Calidad como conformidad: se trata de una visión claramente ingenieril donde la calidad se asocia con la proximidad del producto a las especificaciones dadas desde el área de diseño. No obstante, la propia definición aportada por (Juran. J. M, 1951) en su libro “Quality Control Handbook” también recoge la visión primitiva de la excelencia en la medida que Juran distingue dos componentes de la calidad: la de diseño y la de conformidad; ésta última es la definida en esta visión, mientras la primera se refiere a las características que potencialmente debería tener el producto para satisfacer las necesidades de los clientes. El inconveniente más destacado reside en la escasa practicidad de la medición de la segunda vertiente, calidad como especificaciones dictadas desde el mercado, y que deberían ser consideradas por los ingenieros de diseño; esta situación se agrava en el caso de los servicios debido a la intangibilidad de muchos de sus componentes.

- Calidad como plena satisfacción de las expectativas del cliente: siendo este el planteamiento que prevalece en la actualidad tanto entre los investigadores como dentro del mundo empresarial. La visión se fundamenta en que, en todo caso, lo que cuenta en calidad es lo que percibe el consumidor (Grönroos, 1990). Su principal virtud radica en que sitúa al cliente como eje central de medición, así como es sensible a sus cambios y abarca un ámbito de evaluación que excede a cualquiera de los tres enfoques anteriores.

Las condiciones concretas en que se desenvuelve hoy el país, unido a la necesidad de reajustar el modelo económico y adaptarse al entorno internacional, demanda que las organizaciones cubanas, hagan énfasis, cada vez con mayor rigor en la transformación de sus recursos y esfuerzos productivos y de servicios, asentados en una elevada eficiencia y eficacia de su gestión de manera que le proporcionen constancia y estabilidad para alcanzar resultados competitivos.

Actualmente los sistemas de gestión de la calidad adquieren una especial significación a partir del hecho de que si un servicio no satisface los requerimientos de calidad del mercado no se logra comercializar con estabilidad a largo plazo, la empresa puede perder su prestigio. Se han convertido en un imperativo para la empresa moderna la implantación de sistema de gestión de la calidad (SGC) y por tanto su mantenimiento, evaluación y mejora de dichos sistemas.

Un SGC según NC ISO 9001: 2015 comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos, determina y gestiona los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados, optimiza el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo y proporciona los medios para identificar las acciones y abordar las consecuencias.

Las empresas de producción y de servicio enfrentan necesidades crecientes de cambio y adecuación de sus sistemas de gestión, producto de la apertura de nuevos mercados, la creciente integración a la economía mundial, la intensificación de la competencia y el acelerado desarrollo tecnológico. Por tal motivo las organizaciones cubanas se encuentran inmersas en el proceso de cambio que puede implicar desde desarrollar diagnósticos de la gestión de la calidad, diseños de SGC, implementación, evaluación, mejora hasta concluir con

la certificación de dichos sistemas bajo la NC ISO 9001:2015, para ser más eficientes y eficaces.

El sector del turismo no está exento a estas necesidades y resulta pertinente analizar las actividades asociadas a la gestión de la calidad en el mismo. La calidad de un destino turístico guarda relación directa con el nivel de satisfacción de los clientes, más allá de ventaja competitiva, es vital para este sector.

Dentro de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la revolución para el período 2021-2026, se encuentra el # 85 que expresa: "Garantizar las acciones requeridas para perfeccionar el Sistema de Normalización, Metrología, Calidad, Acreditación y en especial, la atención a la inocuidad alimentaria, en correspondencia con los objetivos priorizados del Plan Nacional de Desarrollo Económico Social (PNDES). Aplicar los sistemas de gestión de la calidad, en todas las organizaciones empresariales, dar prioridad a la certificación de las exportaciones". Por la importancia de lo antes expuesto, para el Hotel Playa Pesquero, se hace igual de necesario el diagnóstico de la gestión de la calidad, como paso primario al futuro diseño e implementación de un adecuado SGC. Dentro de los objetivos de trabajo del hotel para el próximo año, se encuentra la certificación del SGC con la norma NC ISO 9001: 2015, por lo que corresponde a una necesidad inmediata la realización de un diagnóstico de la gestión de la calidad en el hotel según los requisitos de la norma citada.

A través de datos ofrecidos, la revisión de documentos y entrevista con la dirección se confirmó que existen un conjunto de síntomas negativos que inciden en la calidad de los servicios que se ofrecen en el hotel, tales como:

- No tienen diseñado ni implementado un SGC, dando lugar a muchas de las quejas encontradas referidas a la calidad y variedad de la comida, el alojamiento, trato del personal, servicios de Spa, servicio en bares, entre otras.
- No se encontró evidencias sobre algún estudio de diagnóstico sobre gestión de la calidad previo en la entidad según los requisitos de la norma NC ISO 9001:2015.

Todo esto ha implicado, entre otros aspectos que en el hotel existan entonces: reclamaciones de los clientes por el servicio del agua 24 horas que se está viendo afectado, uso de recursos inadecuados para el servicio, equipos tecnológicos con

relativa obsolescencia técnica, inestabilidad en el suministro de materias primas por parte de los proveedores, etc.

Todo lo anterior permitió definir como **problema profesional**: ¿Cómo diagnosticar y mejorar la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero? El **objeto de la investigación** lo constituye la gestión de la calidad.

Con el fin de dar solución al problema profesional, se plantea como **objetivo general**: Diagnosticar y mejorar la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero.

Para cumplir con el objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

- Confeccionar el marco teórico práctico referencial de la investigación en relación a la gestión de la calidad y al diagnóstico y su mejora.
- Seleccionar y adaptar un procedimiento para diagnosticar la gestión de la calidad en la organización en base a los requisitos de la NC ISO 9001:2015.
- Aplicar el procedimiento para diagnosticar la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero en base a los requisitos de la NC ISO 9001:2015.
- Proyectar acciones de mejora a la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero.

Estos objetivos permitieron precisar el siguiente **campo de acción**: El diagnóstico y mejora de la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero. Se establece como **idea científica a defender**: La selección, adaptación y aplicación de un procedimiento de diagnóstico de la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero, en base a los requisitos de la NC ISO 9001:2015 permite conocer las no conformidades y contribuir a su mejora.

En la realización de este trabajo de diploma se utilizan diferentes métodos y técnicas asociados a este tipo de investigación, entre los que se encuentran:

Métodos teóricos:

Análisis y síntesis: para el análisis y fundamentación lógica del problema a investigar, la interpretación y el procesamiento de la información obtenida sobre gestión de la calidad, así como el diagnóstico y mejora de la misma.

Inductivo-deductivo: para la obtención de conocimientos en general y seleccionar y adaptar el procedimiento para el diagnóstico y la mejora de la gestión de la calidad.

Sistémico estructural: en la aplicación del procedimiento seleccionado, a través de sus fases, etapas y pasos como sistema.

Métodos empíricos:

Entrevistas, observación directa, revisión de documentos, tormenta de ideas, listas de chequeo y cuestionarios.

Métodos estadísticos-matemáticos: se escoge el método Scoring para seleccionar el procedimiento más adecuado para el diagnóstico.

La investigación está estructurada de la siguiente forma: introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos. En el primer capítulo se aborda los aspectos teóricos y práctico referencial de la investigación y en el capítulo 2 se desarrolla el diagnóstico y la estrategia de mejora de la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero.

Capítulo I. Marco teórico práctico referencial en relación a la gestión de la calidad y al diagnóstico y su mejora

El presente capítulo se realizó partiendo de una revisión bibliográfica especializada referente al objeto de la investigación y su campo de acción, estructurado de forma tal que muestra los principales aspectos de los mismos, concluyendo con una caracterización del hotel Playa Pesquero que abarca además un diagnóstico preliminar de la gestión de la calidad en dicho hotel, sentando así las bases teóricas y prácticas de la investigación, todo en correspondencia con el hilo conductor que muestra la figura 1:

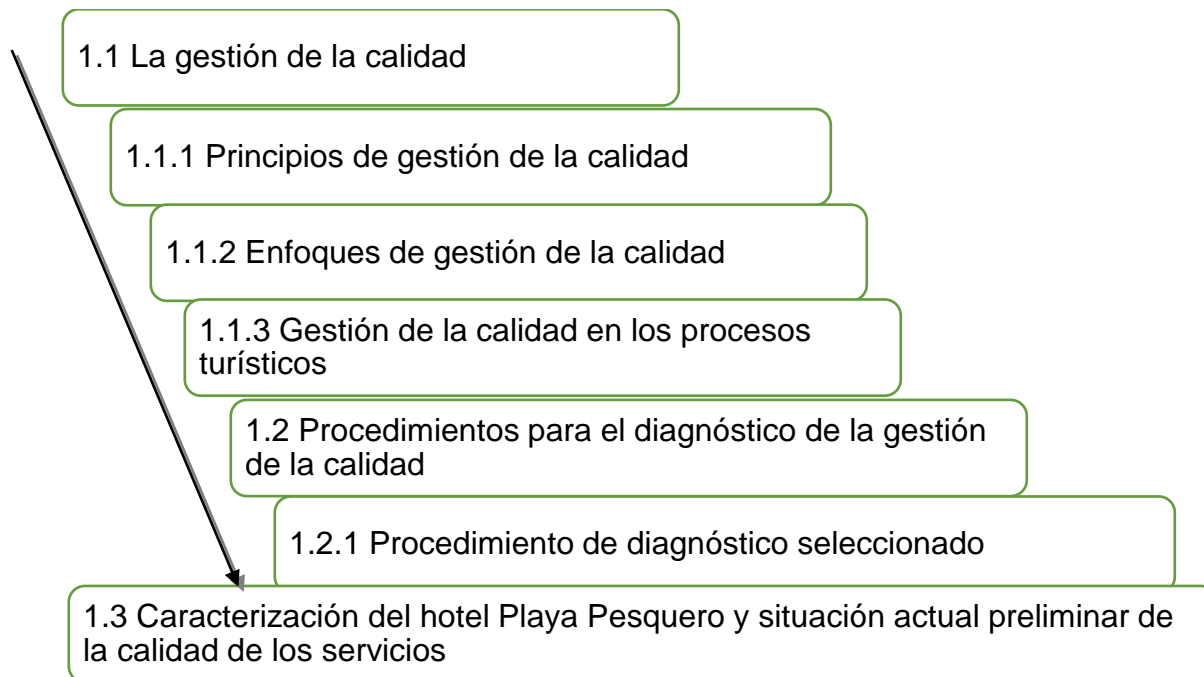


Figura 1. Hilo conductor para la presentación del marco teórico práctico referencial de la investigación

1.1 La gestión de la calidad

El término "gestión", incluido en la evolución de la calidad, no es más que las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, tales como: planificación, ejecución, control y acciones de mejora, por lo que la gestión de la calidad, es encaminar estas acciones para el buen desempeño de la organización en materia de calidad.

Se puede resumir al plantear que: la gestión de la calidad se considera como la dirección de acciones que contribuyen a tomar decisiones orientadas a alcanzar

los objetivos trazados y medir los resultados obtenidos para orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

Algunos maestros de la calidad hacen alusión al significado de gestión, entre ellos Jurán, el cual plantea que la gestión de la calidad: "es un enfoque sistemático para establecer y cumplir objetivos de calidad por toda la empresa". Dicho autor afirma en su libro Manual de Control de la calidad, que la gestión de la calidad se logra a través a través de tres procesos claves: la planificación, el control y la mejora de la calidad. Aporte que es conocido como la trilogía de Juran.

(Udaondo, 1992) define gestión de la calidad como el modo en que la dirección de la empresa planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vistas a su mejora permanente.

En la norma NC ISO 9000:2015, se plantea que la gestión de la calidad son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

1.1.1 Principios de gestión de la calidad

Los principios de gestión de calidad son las grandes premisas que se utilizan para transmitir por la alta dirección de la organización con respecto a la calidad. Además constituyen una regla o creencia profunda y fundamental para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo, centrándose en los clientes al mismo tiempo que trata las necesidades de todas las partes interesadas. La NC ISO 9000:2015 establece los siete principios de gestión de la calidad, los cuales son los siguientes:

Enfoque al Cliente: El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente. El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas pertinentes. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para el cliente. Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización.

Liderazgo: Los líderes en todo los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización. La creación de la unidad de

propósito y la dirección y gestión de las personas permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.

Compromiso de las personas: Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor. Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. El reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

Enfoque a procesos: Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. El SGC consta de procesos interrelacionados. Entender cómo este sistema produce los resultados permite a una organización optimizar el sistema y su desempeño.

Mejora: Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora. La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.

Toma de decisiones basada en la evidencia: Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados. La toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.

Gestión de las relaciones: Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores. Las partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño. Es particularmente importante la gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios.

1.1.2 Enfoques de gestión de la calidad

Los sistemas de gestión de la calidad involucran a todas las áreas de una organización. Al hacer uso de alguna norma como la ISO 9001:2015, es posible hacerlo desde diferentes perspectivas (Capo Neyra, 2018), pues esta no sólo presenta como enfoque la gestión por procesos, hay más enfoques de calidad que deben ser tenidos en cuenta a la hora de implementar y mantener un sistema de gestión de calidad, tales como:

- Enfoques de calidad: han sido desarrollados según la evolución de las diferentes versiones de la norma. Por lo cual, conforme a las tendencias de la gestión empresarial a nivel mundial, se desarrollan nuevos enfoques que se incorporan como parte fundamental de la gestión de la calidad, por ejemplo la gestión por procesos en la versión del año 2000 o la gestión basada en riesgos en la versión 2015
- Enfoque empresarial: es posible apreciar la relación estratégica – táctica – operativa, partiendo desde las decisiones tomadas por la alta dirección hasta la gestión de los procesos y sus actividades, esto permite entender que un sistema de gestión de calidad es un medio que condiciona los resultados de la organización
- Enfoque desde las áreas funcionales: la gestión estratégica impacta sobre los niveles funcionales o primarios, al definir aspectos de importancia relevante como la misión y la visión, lo que se ve reflejado en la política de calidad de la organización y la operatividad de los procesos. En este sentido, el enfoque por áreas funcionales nos permite ver el aporte de cada nivel a la gestión de la calidad
- Enfoque basado en procesos: considerando que la entrada de un proceso proviene de la salida de otro, lo que conlleva a que sean procesos interrelacionados y que interactúen entre sí, el enfoque por procesos constituye, como lo menciona la ISO 9000, a la obtención de resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente

Con los elementos antes expuestos se puede comentar que estos enfoques siguen las tendencias, que en su momento aportaron los Gurús de la calidad, también se emplean en diferentes criterios y bases para premios de calidad y los

actuales enfoques normalizados, para ello se propone la figura 2, donde es posible agrupar los enfoques y tendencias abordados. (Capo Neyra, 2018)

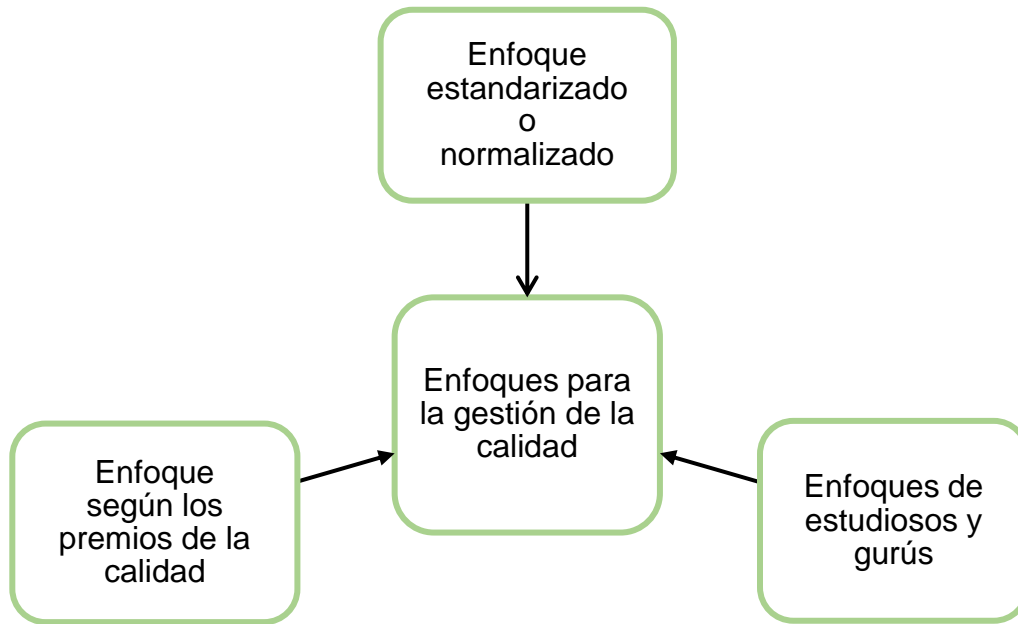


Figura 2. Enfoques para gestionar la calidad

Como resultado de los análisis realizados, basado en los diferentes enfoques, se asume el enfoque normalizado para el diagnóstico y mejora de la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero.

1.1.3 Gestión de la calidad en los procesos turísticos

Una adecuada gestión de los servicios turísticos debe tener en cuenta las características especiales que los diferencian. Una empresa turística es aquella que ofrece una actividad o beneficio que en esencia es intangible, pretende aplicar capacidades y recursos para satisfacer determinadas necesidades de sus clientes, obteniendo un beneficio como justo retorno y, asimismo, necesario como garantía de su supervivencia y desarrollo. A estas características, (Ayala Castro, 2003) agrega el carácter estacional y su alto grado de sensibilidad a hechos políticos, de seguridad, de salud, climatológicos, etc.

El turismo constituye un fenómeno vinculado al tiempo libre y por tanto, al modo de organización de la economía y la vida social de forma general. Robert Glücksmann junto a un grupo de investigadores, coinciden en afirmar que el turismo constituye el vencimiento del espacio o la distancia por quienes llegan a un lugar procedente de otro. Afirma además este autor que el turismo es una realidad

social de comunicación, a través de la cual se producen una serie de intercambios culturales entre los viajeros y los residentes.

La Organización Mundial del Turismo (OTM) con la ayuda del Comité de Apoyo a la Calidad en su sexta reunión realizada en Varadero, en mayo de 2003 en su programa de trabajo define la calidad del turismo como: “El resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural”.

De manera íntegra, a fin de ganar en claridad con relación al alcance de los trabajos en materia de calidad se hace evidencia de la Política de Calidad redactada por el Ministerio del Turismo en Cuba desde el surgimiento del sector turístico. Donde a continuación se refleja una parte de la misma como base para las organizaciones de este sector. “Todas las entidades e instalaciones turísticas actúen en función de alcanzar la satisfacción de las expectativas y requerimientos de sus clientes, sustentado en la hospitalidad que nos distingue y a través de los principios de la gestión y el mejoramiento continuo de la calidad, considerando prioritarios la eficiencia y la eficacia de los procesos, la motivación y la formación continua de sus trabajadores, el compromiso con los valores éticos, morales y culturales de nuestra sociedad y el cuidado del medioambiente, potenciando a Cuba como destino turístico seguro y preferido en el Caribe, contribuyendo así al desarrollo de nuestro país”.

Las organizaciones del sector del turístico una vez definido estos conceptos lo toman como premisa con el máximo propósito de cumplir con estos parámetros y garantizar la satisfacción insoslayable de sus clientes

1.2 Procedimientos para el diagnóstico de la gestión de la calidad

Seguidamente se expondrán algunas de los procedimientos a los que se tuvo acceso en las distintas literaturas técnicas, que pueden ser utilizados, así como la valoración de los aspectos positivos y negativos de cada uno de ellos con vistas a definir la metodología a utilizar en la presente investigación:

Metodología de diagnóstico de la calidad elaborada por el Instituto Nacional de Investigaciones en Normalización, 1987. Modelo de diagnóstico organizacional propuesto por Pascual Robles; Improven, consultores para la implantación de un Sistema de aseguramiento de la calidad según normas ISO 9000; pasos para la implantación de SGC basados en las ISO 9000(Fernández Hatre, 2002); procedimiento metodológico para la implantación de un SGC en entidades de la producción y de los servicios elaborada por el colectivo de profesores de la disciplina Calidad del departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín; procedimiento para implementar la transición hacia la ISO 9001 del 2015. Tesis de maestría en Ingeniería Industrial, autora Ingeniera Maydi Guach Leyva en el año 2008; procedimiento para la implementación de un sistema de gestión de la calidad soportado en el uso de las TICS, Ing. Ernesto José Lorenzo Llanes, año 2013; diseño del procedimiento de un SGC según la norma NC ISO 9001:2015. Trabajo de Diploma en Ingeniería Industrial, autora Ingeniera Yoanna Meléndez Gutiérrez, año 2017; procedimiento para la implementación del sistema de gestión de la calidad NC ISO 9001:2015 con la aplicación de herramientas informáticas, autor Gerardo Capo Neyra, año 2018;

1 Metodología de diagnóstico de la calidad elaborada por el Instituto Nacional de Investigaciones en Normalización (ININ), 1987

Se basa fundamentalmente en el diagnóstico de las principales áreas que incide en la calidad y la puesta en práctica de un programa de mejora a partir de los problemas detectados.

1. Estudio minucioso por parte de los compañeros encargados de la imposición de los cuestionarios de los contenidos de cada elemento componente y de las preguntas correspondientes.
2. Explicación a la dirección de la empresa de los objetivos y contenido del diagnóstico.
3. Información de la dirección de la empresa a todos los miembros del consejo de dirección acerca de los objetivos, contenido, alcance e importancia del trabajo.
4. Elaboración de una programación de entrevistas con todo el personal que en principio se decida a encuestar.
5. Ejecución de entrevistas.
6. Recopilación de la información.

7. Análisis de la información recopilada.
8. Elaboración y aprobación del programa de trabajo, donde se definen las tareas quedan respuesta a las deficiencias recogidas en el informe.
9. Conformación del expediente sobre los problemas de calidad en la empresa y vías para su solución.

Este procedimiento tiene como inconveniente que radica en el enfoque cuantitativo de las funciones tradicionales. Reduce el diagnóstico a indicadores de eficiencia de funciones o departamentos, siendo esto insuficiente a la hora de implementar un SGC, sobre todo si se parte del hecho de que los que gestionan la calidad son las personas.

Este procedimiento no da información acerca de la dinámica que se genera en relaciones interpersonales, grupales u organizacionales, no se ocupa de la cultura existente y limita en gran medida que se manifiesten los enfoques sistémico y de procesos tan necesarios en la gestión de la calidad. (Martínez Cudina, 2015)

2. Modelo de diagnóstico organizacional propuesto por Pascual Robles

El modelo está conformado primeramente por un arreglo jerárquico de cinco niveles. El nivel 1 es el de mayor jerarquía y el nivel 5 es el de menor jerarquía. Los elementos de cada nivel se describen a continuación:

Nivel 1: Enfoque principal: cliente o usuario. El principal objetivo de esta actividad y las que siguen es satisfacer o exceder las expectativas de los clientes o usuarios de los productos y servicios, lo cual constituye el fin último y principal de todo sistema de calidad.

Nivel 2: Participación: directores y trabajadores. El diagnóstico podrá ser realizado por un despacho especializado por la propia organización o por ambos, en cualquier caso es vital el involucramiento de directivos y trabajadores mediante una participación planificada en todas las actividades del diagnóstico.

Nivel 3: Disciplinas de apoyo, diagnóstico industrial, investigación de operaciones, comportamiento organizacional y Calidad Total. Estas disciplinas proporcionan bases para soportar el modelo. El diagnóstico industrial, por ejemplo, proporciona los indicadores críticos y la medición de los mismos; la investigación de operaciones aporta la metodología que se debe seguir cuando se identifica un problema, se construye un modelo y se divisa una solución; el comportamiento organizacional provee los elementos para identificar los aspectos significativos del

comportamiento individual; finalmente la filosofía de calidad total aporta las bases de un sistema de calidad a través de los criterios del premio nacional de calidad.

Nivel 4: Operación del modelo: Este nivel se refiere al análisis de los siguientes pasos: Diseño. Planeación de actividades. Integración del equipo de diagnóstico. Capacitación. Realización. Procesamiento y análisis de información. Elaboración del reporte y validación del diagnóstico.

Nivel 5: Bases, organizacional, administrativas, técnicas, herramientas y políticas. Este modelo tiene entre sus inconvenientes: Que no se describe todo el alcance que requiere la actividad de gestión de la calidad en la empresa, esto se pone de manifiesto porque el diagnóstico no es preciso, sobre todo en la definición de las acciones de mejoramiento siendo este uno de los objetivos fundamentales de la implantación del SGC, pues permite corregir las deficiencias existentes. Se le resta la importancia que tienen los proveedores.

3. Improven. Consultores para la implantación de un Sistema de aseguramiento de la Calidad según Normas ISO 9000

El procedimiento expone tres fases relacionadas entre sí:

1. Focalización y preparación. Consiste en llevar a cabo un análisis conjunto de la finalidad y enfoque de los trabajos posteriores. Para ello se realizarán una serie de reuniones con la Dirección de la empresa con el fin de: Presentar el equipo de trabajo; determinar el personal colaborador de la propia empresa; establecer los objetivos y alcance del diagnóstico; información al personal de la empresa de la realización del diagnóstico.

2. Obtención de información base (Consulta de documentos). Se realiza una exhaustiva toma de datos de las actividades desarrolladas en la empresa. Las herramientas de trabajo serán las reuniones, con la dirección y con el personal implicado en las secciones a estudiar que se estime necesario. La información a utilizar fundamentalmente será: Esquema de procesos, información sobre los procesos desarrollados, conocimiento de la actual política de calidad de la empresa, sistema de aseguramiento de la calidad existente, procedimientos actuales de gestión de la calidad.

3. Evaluación y planificación de actividades. Análisis de la organización, actividades de control, documentación general y específica, y su grado de implantación y cumplimiento. En esta primera fase y tras la evaluación citada, se

establecerán las secciones del Manual de la Calidad y Procedimientos de la Calidad que deban ser elaborados.

Este procedimiento tiene como ventaja que está orientada hacia el aseguramiento de la calidad, incluye en su definición los requisitos expuestos en las normas ISO 9000. Además hace un buen análisis de la situación interna de la organización pero tiene como inconveniente que no toma en cuenta el impacto de las oportunidades y amenazas que evidentemente influyen en el comportamiento interno de la empresa.

4. Pasos para la implantación de SGC basados en las ISO 9000(Fernández Hatre, 2002)

1. Identifique las metas que usted quiere lograr.
2. Identifique qué esperan los otros de usted.
3. Obtenga información sobre la familia ISO 9000.
4. Aplique el modelo ISO 9000 en su sistema de gestión
5. Obtenga la guía en los temas específicos dentro del SGC.
6. Establezca su estado actual, determine las insuficiencias en su SGC con respecto a los requisitos de ISO 9001:2000.
7. Determine procesos necesarios para proporcionar productos a sus clientes.
8. Desarrolle un plan para eliminar las insuficiencias en el paso 6 y desarrolle los procesos en el paso 7.
9. Lleve a cabo su plan.
10. Realice la auditoría interna periódicamente.
11. ¿Usted necesita demostrar la conformidad?
12. Realice la auditoría por un tercero.
13. Continúe mejorando su negocio.

Este procedimiento tiene como inconveniente que sólo se profundiza en el diagnóstico de los requisitos de las normas y no se hace énfasis profundo en la cultura de la calidad, ni en la formación, aspectos tan importantes a la hora de elaborar el diagnóstico.

Para lograr la implementación de un SGC basado en las normas ISO 9001, es de vital importancia poseer una cultura de empresa fuerte y bien implantada. Cada empresa debe realizar un diagnóstico de su situación cultural para obtener

conclusiones acerca de lo más conveniente para llevar a cabo la transformación cultural que se necesita para implantar un SGC.

5. Procedimiento Metodológico para la implantación de un SGC en entidades de la producción y de los servicios elaborada por el colectivo de profesores de la disciplina Calidad del departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín

Este procedimiento metodológico está compuesto por siete fases:

FASE I. Diagnóstico

FASE II. Diseño o proyección del SGC

FASE III. Documentación del SGC

FASE IV. Implantación del SGC

FASE V. Revisión y evaluación del SGC

FASE VI. Certificación

FASE VII. Seguimiento

Ventajas: tiene un enfoque a proceso más profundo donde no solo se analizan los procesos sino que se valora su interrelación y se hace un análisis del cumplimiento de los requisitos que exige la norma NC ISO 9001:2008, así como se resalta la necesidad del involucramiento de la alta dirección y la creación de un grupo gestor que guíe su aplicación. (Martínez Cudina, 2015)

Desventajas: a partir de la actualización de la norma ISO 9001:2008 por la norma ISO 9001:2015 se producen cambios en los requisitos por lo que puede verse afectada su aplicación.

6. Procedimiento para implementar la transición hacia la ISO 9001 del 2015. Tesis de maestría en Ingeniería Industrial, autora Ingeniera Maydi Guach Leyva en el año 2008.

Ventaja: permite al SGC de la organización transitar de manera eficiente y eficaz hacia los requisitos de ISO 9001:2015, permitiendo mejorar el SGC y la gestión empresarial, al mismo tiempo es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas. El mismo utiliza un enfoque a procesos, el pensamiento basado en riesgos y el uso del ciclo PHVA, que se aplican en función de la situación que se encuentra la organización sin que en ello influya el tipo o tamaño de la misma.

7. Procedimiento para la implementación de un sistema de gestión de la calidad soportado en el uso de las TICS, Ing. Ernesto José Lorenzo Llanes, año 2013

Ventajas: En el procedimiento se destaca la utilidad del uso de las TICS como herramientas de apoyo a la gestión empresarial y en particular, a la gestión de la calidad. Utiliza un enfoque a procesos.

Como se ha expresado muchos de los procedimientos metodológicos mencionados que aunque en el momento de su creación jugaron un papel importante en lo que respecta a la realización de diagnósticos de la calidad y permitieron encontrar en muchas empresas los principales problemas en esta materia ; ya en estos momentos su aplicación resulta insuficiente al no tener en cuenta los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad que se establecen en la norma NC ISO 9001:2015, ni tampoco los principios de la gestión de la calidad que se establecieron por primera vez en las normas NC ISO 9000 del 2000.

8. Diseño del procedimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) según la norma NC ISO 9001:2015. Trabajo de Diploma en Ingeniería Industrial, autora Ing. Yoanna Meléndez Gutiérrez, año 2017

Ventajas: puede ser aplicado a organizaciones, independientemente del grado de madurez que pueda presentar en los SGC que las mismas poseen, es decir, se puede partir de las siguientes situaciones: organizaciones sin un SGC, organizaciones con un SGC implementado no certificado, organizaciones con un SGC implementado y certificado, organizaciones con un manejo integrado de sistemas de gestión. Permite al SGC de la organización transitar de manera eficiente y eficaz hacia los requisitos de ISO 9001:2015, permitiendo mejorar el SGC y la gestión empresarial

9. Procedimiento para la implementación del sistema de gestión de la calidad NC ISO 9001:2015 con la aplicación de herramientas informáticas, autor Gerardo Capo Neyra, año 2018

Ventajas: se destaca la utilidad del uso de las herramientas informáticas para el apoyo a la gestión empresarial y en particular, a la gestión de la calidad. Se empleó el enfoque a procesos, el pensamiento basado en riesgos y el uso del ciclo PHVA, herramientas informáticas que se aplican en dependencia de las

necesidades y el estado de la organización, lo que propicia que se logre un impacto positivo en el despliegue de la gestión de la calidad, así como favorecer el pensamiento preventivo y de mejora continua. El procedimiento propuesto puede ser generalizado o aplicado en las industrias poligráficas del grupo empresarial GEOCUBA u otras de la rama poligráfica del sector de la economía.

1.2.1. Procedimiento de diagnóstico seleccionado para la realización de la investigación

Al concluir con el análisis de los procedimientos, se aplicó el método Scoring con el propósito de seleccionar el mejor, pues es consistente, considera una amplia gama de factores, es fácil su aplicación y comprensión. Se seleccionaron los siguientes criterios según las investigaciones analizadas con 12 especialistas de calidad del grupo de hoteles de Gaviota, para la ejecución del método:

1. Involucramiento del personal y preparación inicial.
2. Enfoque a procesos.
3. Análisis del cliente externo.
4. Diagnóstico de la gestión de la calidad.
5. Compromiso de la alta dirección.
6. Nivel de complejidad.
7. Programa de mejora.
8. Utilización de software informático.
9. Alcance del SGC

En este método, se emplea la escala de ponderación siguiente para cada criterio: 1(Muy poco importante), 2(Poco importante), 3(Importancia media), 4(Algo importante) y 5(Muy importante). Para determinar cómo cada alternativa satisface los distintos criterios, se otorgó una puntuación de acuerdo con la escala que se muestra a continuación: 1(Extra bajo), 2(Muy bajo), 3(Bajo), 4(Poco bajo), 5(Medio), 6(Poco alto), 7(Alto), 8(Muy alto) y 9(Extra alto).

Al realizar la valoración de las alternativas de acuerdo a cada criterio (Anexo 1) se determinó el récord por cada alternativa, lo que permitió seleccionar el procedimiento diseñado por la Ing. Yoanna Meléndez Gutiérrez, en el año 2017, con un récord de 267. En este procedimiento se emplea el enfoque de procesos que incorpora el ciclo planificar, hacer, verificar y actuar y el pensamiento basado en riesgos. El procedimiento consta de 7 etapas que se materializan a través de

23 pasos y 6 tareas con sus respectivas acciones. Esta investigación centrará su estudio en las 2 primeras etapas. A continuación, se describe una adaptación del mismo. El contenido que incluye es: objetivo de cada etapa, técnicas y (o) herramientas aplicables (según proceda), acciones a realizar, resultados esperados (salidas).

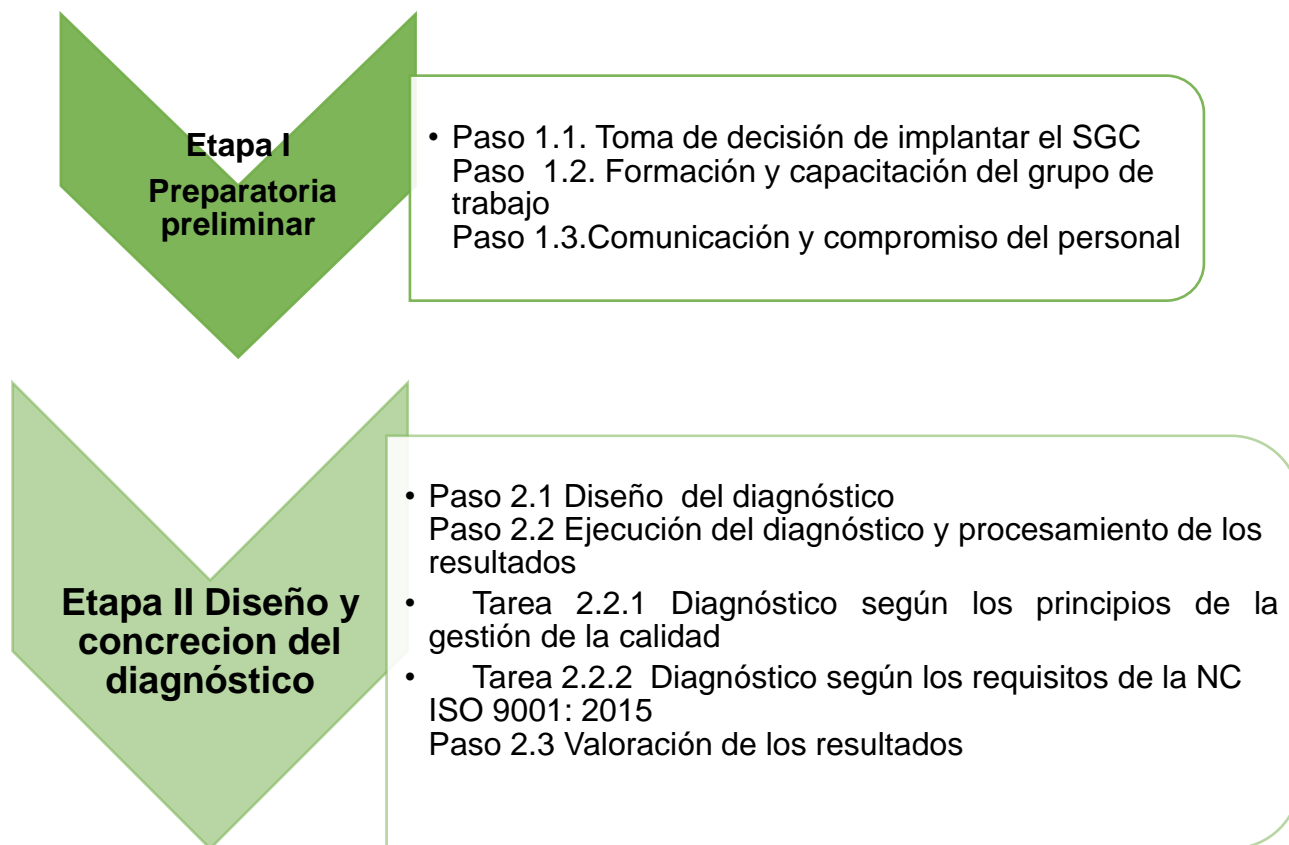


Figura 3. Procedimiento para el diagnóstico de la gestión de la calidad

Etapa 1 Preparatoria preliminar

El objetivo de esta etapa es evidenciar la decisión de la alta dirección para la implementación del SGC, el alcance del mismo y asegurar su compromiso para asumir el liderazgo del proceso, con la participación consciente de los trabajadores.

Paso 1.1: Toma de decisión para la implementación del SGC

Presentación a la alta dirección mediante exposición y análisis en reunión del consejo de dirección, donde se valoren los aspectos que demuestren la necesidad de implementar el SGC o de realizar la transición hacia los requisitos de la nueva versión 2015 de la norma; esta intervención debe estar enfocada a: Principales dificultades y deficiencias en la gestión de la calidad en la organización y (o)

reiteradas no conformidades en su desempeño, obtenidas a partir de los resultados conocidos de las auditorías internas y revisiones por la dirección efectuadas hasta la fecha. Beneficios esperados de la implementación del SGC según requisitos de la nueva versión de la norma NC ISO 9001. Metodología a desarrollar para la implementación del SGC. Propuesta preliminar del alcance del SGC. Como resultado de este paso debe esperarse la adopción de acuerdo del consejo de dirección para iniciar los trabajos de implementación del SGC según alcance preliminar propuesto.

Paso 1.2: Formación y capacitación del grupo de trabajo para la implementación del SGC

Mediante técnica de trabajo en grupo se seleccionan los integrantes del grupo de trabajo para la implementación del SGC. Para ello se considerará que exista representación de todas las funciones de la organización y que a su vez cada representante sea responsable por su área; valorar la participación de miembros de la dirección y especialistas con competencias en los diferentes procesos y actividades de la organización y se asignan sus responsabilidades. A través de conferencias y talleres se logrará la preparación adecuada del grupo de trabajo, importancia, principios, ventajas; metodología para la implementación; alcance preliminar del SGC, principales documentos de referencia. Esta preparación debe continuarse mediante actividades de autopreparación.

Paso 1.3: Comunicación y compromiso del personal

Desarrollar acciones para sensibilizar y motivar a todo el personal. Se realizarán charlas e intervenciones de miembros del grupo de trabajo a los trabajadores, para informar sobre la necesidad de implementar el SGC, significado para la organización y los trabajadores, así como los beneficios esperados. Informar a todos los niveles el compromiso adquirido por la alta dirección y para la organización en general. Deberán impartirse seminarios y conferencias sobre el tema. La comunicación deberá tener en consideración los diversos niveles de responsabilidad en la organización. Pueden utilizarse métodos tales como presentaciones en video, posters, murales, boletines informativos, mensajes en la red informática, competencias, concursos o preparar encuentros con la participación de invitados de otras organizaciones con experiencias satisfactorias en el desarrollo de los SGC; en todo momento esta información debe hacer

énfasis en el papel e implicación de los trabajadores en la implementación del SGC, para lograr su motivación, cooperación y compromiso consciente en el proceso.

Técnicas y herramientas: Revisión de documentos, observación directa, reunión con el consejo de dirección; trabajo en grupo; conferencias y talleres; charlas e intervenciones ante los trabajadores; divulgación por diferentes canales.

Resultados esperados (salidas): acuerdo del consejo de dirección sobre la decisión de implementación del SGC y definición del alcance preliminar del mismo; grupo de trabajo constituido, capacitado y funcionando; personal comprometido, informado y preparado para implantar el SGC.

Etapa No. 2: Diseño y concreción del diagnóstico

El objetivo de esta etapa es determinar mediante un estudio diagnóstico, el estado de la organización, identificando los aspectos que limitan la implementación del SGC en la misma y recomendar las acciones a seguir para el desarrollo del proceso.

El diagnóstico a desarrollar debe estar enfocado en dos direcciones fundamentales, externa e interna, de forma que la organización pueda establecer el contexto para el desarrollo del SGC, definiendo los factores que favorecen o limitan su implementación. Para el cumplimiento de este objetivo se despliegan los siguientes pasos:

Paso 2.1 Preparación para el diagnóstico

Dentro del grupo de trabajo se designarán los especialistas con conocimientos sobre el contexto de la organización (estructura, funciones y relaciones de la organización, conceptos generales del negocio y la gestión, los procesos y la terminología relacionada, entre otros) que desarrollarán el diagnóstico, que en lo adelante se identificarán como equipo diagnosticador. Se desarrollará un taller con el equipo diagnosticador sobre técnicas y herramientas para la recopilación, verificación y procesamiento de la información. Como salida el equipo puede valorar las posibles técnicas y herramientas a utilizar, tales como listas de chequeo, encuestas a trabajadores de diferentes funciones y niveles, revisión de documentos y observación de procesos y actividades. En el análisis externo se tendrán en cuenta los elementos que forman parte del entorno empresarial, constituido por: los organismos rectores, los proveedores, los competidores, los

clientes potenciales y otros. Se examinará el comportamiento de factores tales como social, culturales, tecnológicos, políticos legales, económicos, demográficos, características del mercado, entre otros; ejemplo de aspectos a considerar para valorar estos factores se muestra en el Anexo 2.

Para valorar la calidad desde el punto de vista interno se utilizará una lista de chequeo basada fundamentalmente en la norma NC ISO 9001:2015. Además, se propone el análisis de los principios de gestión de la calidad.

La revisión de documentos e informes sobre resultados de auditorías internas y externas, revisiones por la dirección, estudios de clima laboral permitirán conocer la situación actual de la organización para el alcance definido.

Paso 2.2 Ejecución del diagnóstico y procesamiento de los resultados

El equipo diagnosticador aplica las técnicas y herramientas diseñadas de acuerdo con el plan concebido, para obtener la información necesaria que permita la caracterización de la organización y la valoración de su estado actual.

Tarea 2.2.1 Diagnóstico según los principios de la gestión de la calidad

Con el análisis del cumplimiento de los principios de calidad, se valorará como se encuentra la organización en este sentido. Se empleará el diagrama radar descrito en la norma 10014: 2021.

Tarea 2.2.2 Diagnóstico según los requisitos de la NC ISO 9001: 2015

Se procesará la información obtenida con la aplicación de la lista de chequeo, seguida de la correspondiente valoración cualitativa a partir de las observaciones y evidencias encontradas. El análisis del estado de cumplimiento de los requisitos permite identificar debilidades y fortalezas de la organización.

Durante el procesamiento de los resultados se debería valorar la información obtenida a través de revisión de la documentación existente en la organización. Es importante contrastar los aspectos detectados en las entrevistas con los elementos definidos en la documentación con que cuenta la organización, verificando así la veracidad de la información obtenida.

Paso 2.3 Valoración de los resultados

La valoración de los resultados del diagnóstico permitirá definir dos aspectos clave en la implementación del SGC de la organización: La comprensión de la organización y su contexto y determinar el alcance del SGC. La comprensión de la organización y de su contexto se logra a partir del análisis de las cuestiones

externas e internas determinadas en el diagnóstico que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su SGC, de manera que se puedan perfilar estrategias para minimizar las barreras aprovechando las fuerzas favorables.

Técnicas y herramientas: encuestas; entrevista; revisión documental, lista de chequeo, taller con el equipo diagnosticador.

Resultados esperados (salidas): conocimiento de la organización y su contexto; alcance del SGC.

1.3 Caracterización del hotel Playa Pesquero y situación actual preliminar de la calidad de sus servicios

Hotel 5 estrellas, Todo Incluido. Está ubicado en una zona de playa maravillosa, en el Parque Natural Cristóbal Colón, a tan sólo 70 km del aeropuerto internacional Frank País. Fue el primero de los megos hoteles construidos en Cuba a partir de 2003. Este marcó el inicio de un nuevo tipo de administración por parte del grupo de turismo Gaviota S.A., propietaria del inmueble, consistente en la gestión compartida del establecimiento con un equipo internacional de colaboradores, quienes garantizan la calidad y el buen desempeño de la hospedería; de ahí su buen resultado. Este mega hotel posee 1000 habitaciones, nueve habitaciones para minusválidos, ocho de ellas categoría superior y una categoría Premium; todas climatizadas, con TV satelital, caja de seguridad, cafetera, plancha, tabla de planchar, secador de pelo, minibar, balcón o terraza y baño completo. Posee una amplia oferta gastronómica en sus siete restaurantes especializados (incluyendo el del Servicio Premium) y dos restaurantes buffet, además posee dos restaurantes con cargo extra (Extravaganza y Bistro), de los nueve bares los más populares son el Beer Garden (snack bar 24 hrs), Lobby bar, Aqua bar No.1 y No.2, Mojito bar, Bar playa No.1 y No.2, y cremería. Se cuenta con cuatro piscinas, cuatro jacuzzis y una sauna, los cuales aportan a sus clientes momentos de relajación y ocio inolvidables. También se cuenta con el SPA “Aguas Mansas” ofreciendo una amplia gama de tratamientos corporales y faciales, masajes, circuito hidrotermal, balneoterapias. Tomando en consideración este espectro de posibilidades y servicios, el hotel se enfoca hacia una diferenciada segmentación de mercado que permita maximizar los resultados

financieros, optimizando las ventas y consolidando su comercialización en los principales mercados meta.

Misión

Representamos la vanguardia de la hotelería cubana, tanto por la majestuosidad de nuestro hotel como la excepcional profesionalidad y espíritu revolucionario de nuestra gente, que nos convierte en una atractiva organización para trabajadores y clientes.

Distinguida y orgullosa de la calidad y eficiencia de sus servicios. Demostramos con irrefutables resultados la factibilidad de crear grandes empresas hoteleras gestionadas en su totalidad por profesionales cubanos.

Visión

El hotel Playa Pesquero Resort, Suites & SPA se encuentra en la cúspide de la excelencia hotelera en el Caribe.

Posee una plantilla aprobada de 918 trabajadores, de ella cubierta por 767,408 de género femenino y 360 del masculino. La distribución según la categoría ocupacional es: 5 administrativos, 19 cuadros, 58 técnicos, 237 operarios y 449 de servicio.

A través de datos ofrecidos, la revisión de documentos y entrevista con la dirección se confirmó que existen un conjunto de síntomas negativos que inciden en la calidad de los servicios que ofrecen, tales como:

- No tienen implementado un SGC, dando lugar a muchas de las quejas encontradas referidas a la calidad y variedad de la comida, el alojamiento, trato del personal, servicios de Spa, servicio en bares, entre otras.
- No se encontró evidencias sobre algún estudio de diagnóstico sobre gestión de la calidad previo en la entidad.
- Reclamaciones de los clientes por el servicio del agua 24 hora que se está viendo afectado.
- Uso de recursos inadecuados para el servicio.
- Equipos tecnológicos con relativa obsolescencia técnica
- Inestabilidad en el suministro de materias primas por parte de los proveedores.

Luego de revisar en el programa destinado a la recepción de reclamaciones en el primer semestre del año, este es el resultado por áreas en %: Servicio 92.8%,

Ubicación 88.8%, Habitación 87.6%, Calidad-precio 83.5%, Limpieza 94.3%, Gastronomía 75.3%, Recepción 93.5%, Entretenimiento 0%.

Con las deficiencias detectadas que afectan el sistema se hace necesario realizar un diagnóstico para la futura implementación del SGC.

Capítulo II. Diagnóstico y mejora de la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero

En este capítulo se procederá a aplicar el procedimiento seleccionado y adaptado para el diagnóstico de la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero, con el principal objetivo de detectar las no conformidades respecto a los requisitos de la NC ISO 9001:2015, y culmina con la proyección de acciones de mejora para la gestión de la calidad en el hotel.

2.1 Diagnóstico de la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero en base al procedimiento seleccionado

Etapa No. 1: Preparatoria preliminar

Paso 1.1: Toma de decisión para la implementación del SGC

La realización de esta investigación responde a la necesidad que tiene el hotel Playa Pesquero por iniciarse en el proceso de implantación de un SGC, correspondiendo realizar en este trabajo la fase inicial de este procedimiento: diagnóstico del estado actual de la calidad. Dentro de los objetivos de trabajo del hotel para el próximo año, se encuentra la certificación del SGC con Norma ISO 9001: 2015, por lo que si corresponde a una necesidad inmediata esta implementación. En lo que respecta a la implantación teniendo en cuenta la competencia, se debe destacar que aunque en el polo turístico no existen otros hoteles con esta norma certificada, hay hoteles en otras regiones del país que si la tienen implementada. Además, el no tener implementado un SGC contribuye a la aparición de deficiencias en el desempeño general del hotel. Para el análisis de las exigencias de los clientes respecto a la calidad, se tuvieron en cuenta las encuestas corporativas realizadas al hotel, además de la revisión del programa informático ReviewPro, cuyo informe analizado corresponde al primer semestre del año 2022. Si bien hay comentarios muy positivos referidos a la calidad en general, también pueden percibirse que abundan las quejas e insatisfacciones de los clientes. Entre las quejas más comunes se encuentran las referidas a la calidad y variedad de la comida, el alojamiento, trato del personal, servicios de Spa, servicio en bares, entre otras. En el anexo 3 puede observarse el comportamiento expresado en % de las quejas por áreas, brindado por el ReviewPro.

Paso 1.2: Formación y capacitación del grupo de trabajo para la implementación del SGC

Mediante entrevistas realizadas al personal de las distintas áreas del hotel, los trabajadores reflejaron su apoyo para realizar el estudio de diagnóstico, mostrando interés y compromiso con el proceso. Se comunicó a todos los obreros las tareas que demanda esta investigación y lo necesario de informarlo en asambleas y reuniones. La dirección de la empresa del hotel expresó que el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad, repercutirá en el aumento de sus utilidades, la satisfacción de sus clientes y en el prestigio de la organización.

En este paso se definieron los gestores, que sería el personal a participar directamente en el estudio, y su estructura quedo de la siguiente manera:

- Ricardo González Fernández..... ..Director general.
- Daylin Pupo Cruz..... ..2da Jefa de Calidad.
- Yohannys Manresa Sánchez..... ..Jefe Grupo de Economía
- José R. Tomps Espinosa..... ..Jefe de Seguridad
- Virgen Hernández Leyva..... ..Jefe de Pisos
- Elio Romero Sierra..... ..Jefe de A+B
- Yunior Ayala Rodríguez..... .. Jefe de Cocina
- Virgen Tamayo Reyes..... .. Estudiante de Ing. Industrial.

Paso 1.3: Comunicación y compromiso del personal

Para el cumplimiento de este paso se preparó al grupo nombrado anteriormente en cuanto a las técnicas que se utilizarán en el diagnóstico (trabajo en grupo, solución de problemas, tormenta de ideas, entre otros.) así como en el procedimiento metodológico que se va a emplear para desarrollar las etapas propuestas.

Etapas No. 2: Diseño y concreción del diagnóstico

Paso 2.1 Preparación para el diagnóstico

En el capítulo 1 se expresa una adaptación del procedimiento que será utilizado para el diagnóstico en esta etapa.

Paso 2.2 Ejecución del diagnóstico y procesamiento de los resultados

Tarea 2.2.1 Diagnóstico de los principios de gestión de la calidad.

Como se expresó con anterioridad, para este paso se aplicó el cuestionario del diagnóstico inicial para la evaluación de estos principios (tabla A2 de la norma ISO

10014:2021), utilizando además el nivel de madurez que también se expresa en la tabla A1 de la norma. Se utilizó la técnica de Diagrama Radar descrito en la norma y se empleó el cuestionario para el diagnóstico inicial que también aparece expresado (Ver Anexo 4 y 5 para resultados).

Tarea 2.2.2 Diagnóstico según los requisitos de la NC ISO 9001: 2015

Lista de chequeo Requisito 4 de la NC ISO 9001:2015

Requisitos NC ISO 9001:2015

4 Contexto de la organización

4.1 Comprensión de la organización y de su contexto

- ¿La organización determina las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad?

Observación 1: La organización tiene determinada las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su futuro sistema de gestión de la calidad, como evidencia se encontró el listado de insatisfechos donde se expresan todo tipo de inconvenientes de la empresa.

Observación 2: Se realiza un seguimiento y revisa toda esta información por parte de los jefes de departamento, para luego ser analizados en los consejos de dirección trimestralmente.

Diagnóstico externo de la empresa: Para la obtención de resultados se encuestó al personal que forma parte del grupo gestor, quedando de la siguiente manera el análisis:

Factores culturales:

Observación 3: En la empresa se mantienen relaciones con otras entidades del polo en el trabajo por la calidad, considerando que el contacto con otros grupos turísticos crea una oportunidad para el conocimiento mutuo, aumentando la comprensión y la aceptación entre sus miembros. Como ejemplo de intercambio de todos estos hoteles está la Feria del Turismo, oportunidad inigualable para compartir conocimientos de cualquier índole, principalmente la calidad de sus productos. Otros eventos realizados en el hotel son los siguientes: XVIII Convención de AFAT Voyages 2007. I Symposium Internacional de Investigación Cardiovascular 2007. II Symposium Internacional de Investigación Cardiovascular 2009. I Congreso Internacional de Cardiología Cuba – Canadá 2009. Encuentro Comercial Nacional Suchel Camacho 2006. XI Convención de Ventas Suchel

Lever 2007. Lanzamiento de producto ETECSA Páginas Amarillas 2007. XII Convención Ventas Suchel Lever 2008. Encuentro Comercial Nacional Suchel Camacho 2009. Evento HIPO Cervecería Bucanero SA 2009. Prevalece la satisfacción del cliente como cultura principal del hotel.

Factores tecnológicos

Observación 4: Para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa consideran necesario el uso de tecnología avanzada. Expresan, además, que pese a la importancia del uso de las mismas, la satisfacción de sus clientes, depende mucho del servicio que se les ofrezca y no de los equipos que utilizan para ofertar el mismo.

Observación 5: Es necesario señalar que, en comparación con otros hoteles de su misma categoría, no poseen una tecnología tan desarrollada.

Factores políticos

Observación 6: La existencia del hotel en la provincia forma parte de la política de desarrollo del territorio. Holguín es una de las ocho regiones priorizadas en el país para el desarrollo del turismo internacional. Por ello, como indicación del Ministerio del Turismo, se elaboró en 1997 la Política de Desarrollo de la Región, que incluía el desarrollo de hoteles.

Factores económicos

Observación 7: El grupo gestor concuerda que la actual situación económica del país no es favorable para el desarrollo de la empresa. Debido al Covid 19 Cuba cerró por completo el turismo y la caída de este ingreso se estima en 1.800 millones de euros. Luego de controlarse la pandemia y con la reapertura del turismo se comenzaron a lograr cambios favorables en la generación de ingresos, pero a través de un camino difícil y escabroso, repercutiendo de manera irrefutable en el desarrollo del país y por ende, en las empresas.

Factores legales:

Observación 8: La empresa cuenta con respaldo legal para sus operaciones comerciales y las relacionadas con la actividad de calidad. En entrevistas a jefes jurídicos que atienden el hotel, constaron los siguientes elementos legales:

-Resolución 370/2015, de fecha 30 de diciembre del 2015 del Presidente Ejecutivo de la sociedad mercantil cubana GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A, se aprobó La Política Comercial del Grupo de Turismo Gaviota S.A.

-Mediante Resolución 462/2021, de fecha 30 de diciembre del 2021 del Presidente Ejecutivo de la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A, se aprueban los precios públicos a que serán comercializados los establecimientos de servicios de alojamiento turísticos (Hoteles y villas) de la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A., durante el año 2022.

-Resolución 124/2020, de fecha 12 de marzo del 2020, del Presidente Ejecutivo de la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A, se aprobó la política de tratamiento a las quejas y reclamaciones de los clientes, así como, de compensaciones e indemnizaciones.

Factores demográficos:

Observación 9: El hotel posee un mercado de trabajo seguro y competitivo, pues sus trabajadores reciben capacitación sobre los procesos que allí se realizan y además muestran interés por la superación profesional.

Observación 10: La principal cantera para la selección del personal lo constituye los egresados de carreras universitarias (industriales, licenciados en turismo, economía, contabilidad; además de obreros calificados y técnicos medios procedentes de escuelas Politécnicas), todos ellos pasando por una rigurosa investigación antes de su elección.

Observación 11: La propia empresa no está facultada para la selección del personal de esta cantera, este proceso lo realiza la Delegación Gaviota Oriente, dificultando un poco el desarrollo de la empresa en este sentido.

Características del mercado:

Cliente:

Observación 12: En la NC 127:2014, se establecen los requisitos a cumplir por los clientes, y aunque anteriormente se cumplían en su mayoría, la situación económica actual impide la satisfacción de los mismos. Esto repercute desfavorablemente en el prestigio de la empresa, cuya categoría de 5 estrellas amerita un servicio de calidad, productos de exportación muy gustados por los clientes, pero sin embargo se han visto limitados, o sustituidos por productos nativos del país. Cuando un cliente visita por primera vez el hotel y decide repetir por la excelencia en el servicio y su comida, debe afrontar la penosa situación de encontrarse con estos déficits, siendo para nada favorable recibir sus quejas.

Entre los clientes potenciales que posee el Hotel, se encuentran Rusia, Inglaterra y Canadá.

Proveedores:

Observación 13: La empresa posee suministradores estables, y es además considerada un cliente importante para los mismos. Sin embargo, la situación que emerge y dificulta la relación con ellos, está relacionada proporcionalmente a la crisis económica del país.

Observación 14: En muchas ocasiones los proveedores incumplen con el suministro de productos por no poseerlos, y cada vez se les dificulta más cumplir, todo acrecentado por la situación económica actual, provocando que el hotel tenga que recurrir a otros proveedores.

Requisitos NC ISO 9001:2015

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

- ¿La organización determina las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad y los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad?

Observación 15: La empresa considera la importancia de las partes interesadas para la gestión de la calidad, pues juegan un papel relevante en la consecución de sus resultados previstos. Mediante la revisión documental se verificó que el hotel tiene contratos con estas partes interesadas donde quedan implícitos los requisitos legales y reglamentarios de las mismas. Entre sus partes interesadas se encuentran los propios clientes de la empresa; los empleados; propietarios o accionistas; proveedores; competidores, sindicatos y organismos reguladores (Delegación Gaviota Oriente). Se encontró además evidencias del seguimiento y la revisión de todos estos requisitos, mediante renovación de contratos, reuniones, encuestas, otras.

Requisitos NC ISO 9001:2015

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

- ¿La organización determina los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance?

- ¿Cuándo se determina este alcance, la organización considera las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4?1?

- ¿Los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4?2 se consideran en dicho alcance?

- ¿Los productos y servicios de la organización son considerados en el alcance de SGC?

Observación 16: El alcance del sistema de gestión de la calidad se mantiene como información documentada en la empresa, pero de manera muy general abarcando todos los procesos.

Observación 17: En entrevista con el grupo gestor, se expresó que es interés de la dirección dirigir el alcance hacia los procesos claves (calidad y atención al cliente, recepción, cocina, A+B, animación), y como dentro de sus objetivos de trabajo está la integración de sistemas de gestión, pues dirigir además este alcance al área de cocina, haciendo énfasis en la inocuidad de los alimentos como proceso fundamental para la satisfacción del cliente.

Observación 18: A pesar de que el grupo expresa que se tienen en cuenta los requisitos de las partes interesadas, los productos y servicios de la organización y las cuestiones externas e internas, no se encontró evidencia de que lo reflejen en la información documentada.

Requisitos NC ISO 9001:2015

4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional

- ¿La organización determina los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización?
- ¿Se determinan las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos?
- ¿Se determina la secuencia e interacción de estos procesos?
- ¿Se determinan y aplican los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos?
- ¿Se determinan los recursos necesarios para estos procesos y se aseguran de su disponibilidad?
- ¿Se asignan las responsabilidades y autoridades para estos procesos?
- ¿Se evalúan estos procesos e implementan cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos?
- ¿Se mejoran los procesos y el sistema de gestión de la calidad?

El hotel determina los procesos necesarios para la gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, para ello tiene definido 13 procesos, de ellos 3 estratégicos, 5 claves y 5 de apoyo.

Observación 19: Tiene determinado las entradas y salidas de estos procesos, su secuencia e interacción (ver anexo 6)

Observación 20: Se determinan los recursos necesarios para estos procesos, pero no siempre se garantiza su disponibilidad.

Observación 21: No en todos los procesos están asignadas responsabilidades y autoridades y no se abordan los riesgos y oportunidades determinados asociados a estos.

Observación 22: No queda aun totalmente claro en todos los procesos determinados los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores de desempeño relacionados).

Requisitos NC ISO 9001:2015

4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización:

- ¿Mantiene información documentada para apoyar la operación de sus procesos?
- ¿Conserva la información?

Observación 23: El hotel conserva toda la información necesaria de cada proceso como apoyo a los mismos, para en cada revisión tener una fuente de conocimientos, ver que pueden mejorar, cómo proceder, etc.

Requisitos NC ISO 9001:2015

5 Liderazgo

5.1 Liderazgo y compromiso

5.1.1 Generalidades

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

- ¿Asume la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad?
- ¿Se asegura de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización?
- ¿Se asegura de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización?
- ¿Promueve el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos?
- ¿Se asegura de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles?
- ¿Comunica la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad?
- ¿Se asegura de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos?
- ¿Se compromete, dirige y apoya a las personas, ¿para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad?
- ¿Promueve la mejora?
- ¿Apoya otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad?

Observación 24: Para el análisis de este requisito se tuvo en cuenta el cuestionario de la norma ISO 10014:2021, cuyo resultado refleja un efecto positivo; lo que se relaciona con el compromiso de la dirección con respecto a la calidad, que se manifiesta en la adopción de decisiones estratégica relacionadas

con la implantación y certificación del sistema, exigencias al equipo de dirección y los mandos intermedios para lograr la satisfacción de los clientes y con ello la mejora del desempeño integral de la organización.

Requisitos NC ISO 9001:2015

5.1.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- ¿Se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables?
- ¿Se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente?
- ¿Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente?

Observación 25: Se evidencia la determinación de los requisitos del cliente durante la negociación, pero no se logra un adecuado cumplimiento de los mismos durante la realización de los servicios, pues no cuentan siempre con los recursos necesarios, generando la insatisfacción de los mismos.

Observación 26: Se realizan mediciones de su nivel de satisfacción mediante encuestas y entrevistas, además de prestarle especial atención a los criterios que se producen virtualmente mediante páginas web destinadas a este fin.

Requisitos NC ISO 9001:2015

5.2 Política

5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad.

- ¿Es apropiada esta política al propósito y contexto de la organización y apoya su dirección estratégica?
- ¿Proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad?
- ¿Incluye un compromiso de cumplir los requisitos aplicables?
- ¿Incluye un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad?

5.2.2 Comunicación de la política de la calidad

- ¿La política de la calidad está disponible y se mantiene como información documentada?
- ¿Se comunica, entiende y aplica dentro de la organización?
- ¿Está disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda?

Para el diagnóstico de este requisito se aplicaron varias técnicas como entrevistas, revisión documental, observación directa y la lista de chequeo del requisito 5.2 Política a un total de 20 trabajadores (ver anexo 7). Los resultados del

procesamiento de dicha lista de chequeo se muestran en la siguiente figura 4

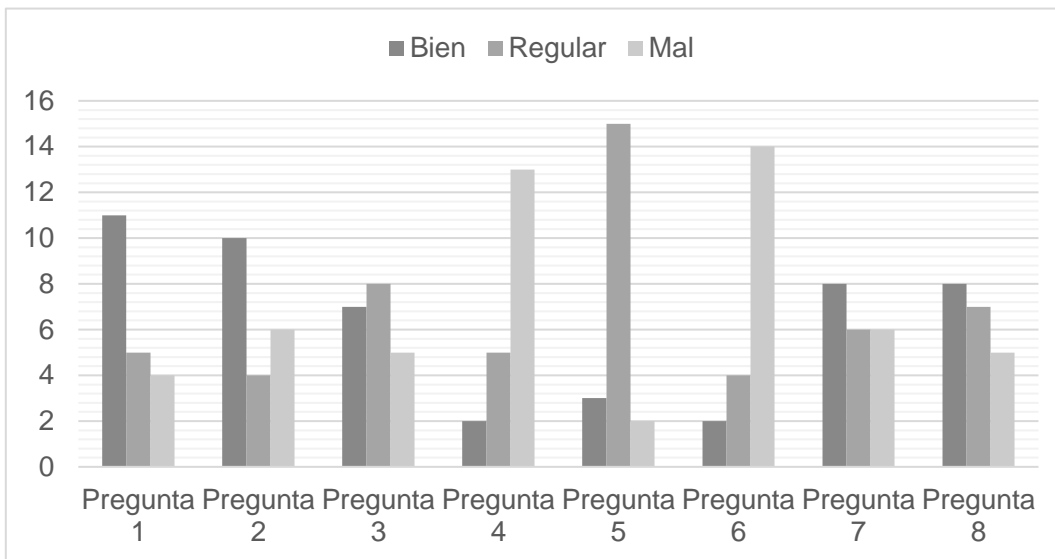


Figura 4. Resultado de la lista de chequeo requisito 5.2

Como resultado de la aplicación de esta técnica las variables con mayores problemas fueron: 4, 5 y 6, las que tienen que ver con: la alta dirección establece, implementa y mantiene una política de la calidad que incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad; la política de la calidad está disponible y se mantiene como información documentada y la política de la calidad se comunica, se entiende y aplica dentro de la organización.

De un total de 160 preguntas a responder: 54 fueron respondidas con categorías de mal, 54 de regular y 52 con categorías de bien, todo lo cual se puede observar en la figura 5

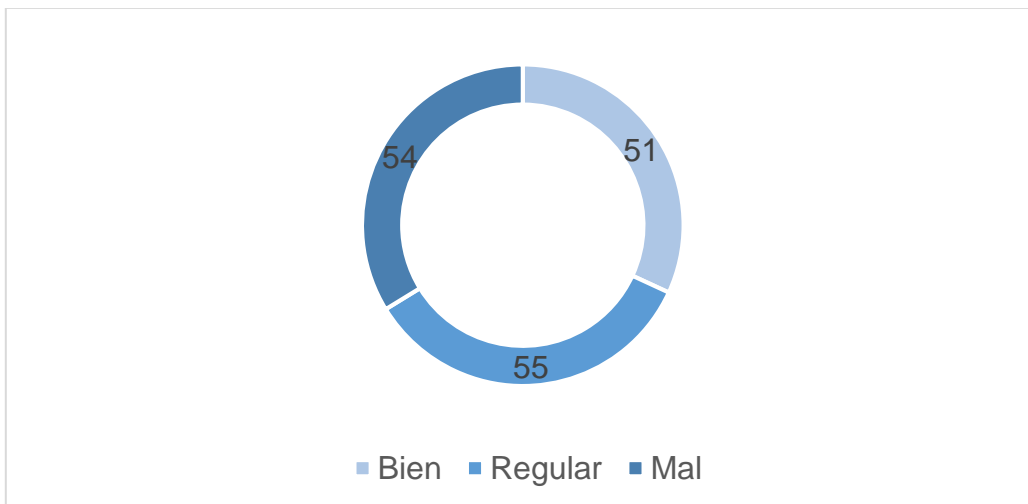


Figura 5. Resultado de lista de chequeo requisito 5.2

Observación 27: Se ha verificado que la organización ha documentado, mantiene y comunicado la política de la calidad de la organización, la cual es apropiada al propósito de la organización, se mantiene como información documentada en el manual de la calidad y se encuentra disponible para las partes interesadas pertinentes.

Observación 28: No incluye un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Requisitos NC ISO 9001:2015

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

- ¿La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional?
- ¿Se asegura de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas?
- ¿Se informa, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora?
- ¿Aseguran la promoción del enfoque al cliente en toda la organización?

Observación 29: La alta dirección tiene asignada por departamentos cada autoridad y sus responsabilidades. Estos son los encargados de que los procesos y servicios prestados están generando y proporcionando las salidas previstas.

Observación 30: Se tiene información documentada que refleja quienes son estas autoridades, pero se ha detectado que en la mayoría de estas documentaciones no se expresan las responsabilidades.

Requisitos NC ISO 9001:2015

6 Planificación

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

- ¿Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización considera las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2?

6.1.2 La organización:

- ¿Planifica las acciones para abordar riesgos y oportunidades?

Observación 31: La organización no cuenta con un procedimiento establecido para determinar los riesgos que pueden afectar la calidad del producto y el buen funcionamiento del futuro SGC, lo mismo sucede con las oportunidades.

Requisitos NC ISO 9001:2015

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

- 6.2.1 - ¿La organización tiene establecido objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad?
- ¿La organización mantiene información documentada sobre los objetivos de la calidad?

Observación 32: Los objetivos de calidad que posee la empresa son los siguientes:

1. Satisfacer a los clientes que eligen nuestros servicios con un ISC \geq 89%.
2. Categorizar o actualizar la categoría de las instalaciones hoteleras del Grupo de Turismo Gaviota S.A.
3. Certificar el SGC del hotel NC ISO 9001: 2015 en el año 2023
4. Implementar el Sistema HACCP.
5. Implementar la Estrategia Ambiental del Grupo de Turismo Gaviota S.A. (Resolución 184/2016 del Presidente de Gaviota) en un 70% de las instalaciones.
6. Obtener reconocimientos nacionales que nos distingan en el sector de la Hotelería de Cuba en el 100% de las tareas del año.

La mayoría son medibles excepto el 2 y el 4, son pertinentes para la conformidad con los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción de los clientes, pueden ser objeto de seguimiento y están comunicados.

Requisitos NC ISO 9001:2015

6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización determina:

- ¿qué se va a hacer?
- ¿qué recursos se requerirán?
- ¿quién será responsable?
- ¿cuándo se finalizará?
- ¿cómo se evaluarán los resultados?

Observación 33: Hay evidencia donde consta que existe una planificación para lograr los objetivos de la calidad donde además se expresa: qué se va a hacer, quién será el responsable, indicadores, metas, cuándo se finalizará.

Observación 34: No está explícito qué recursos se requerirán y cómo se evaluarán los resultados.

Requisitos NC ISO 9001:2015

7 Apoyo

7.1 Recursos

7.1.1 Generalidades

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

¿La organización considera:

- las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;
- qué se necesita obtener de los proveedores externos?

Observación 35: La dirección del hotel garantiza y proporciona los recursos necesarios para lograr un servicio de calidad. Para ello cada jefe de departamento en conjunto con los jefes de áreas, realizan un listado de los recursos que son necesarios para realizar el servicio, dígame materiales de limpieza, alimentos, herramientas, maquinarias, etc. Se tiene definido un presupuesto para estos gastos, por lo que cada jefe debe escoger que productos pedir que se ajusten a este presupuesto. Sin embargo, se ha encontrado como dificultad la limitación de muchos recursos y al no ofertarlos provocan la insatisfacción de los clientes.

Requisitos NC ISO 9001:2015

7.1.2 Personas

- ¿La organización tiene determinada y proporcionada las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos?

Observación 36: Se tiene evidencia de qué personas son necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.

Observación 37: En el hotel se han realizado estudios de organización del trabajo, dirigidos por estudiantes universitarios, con el fin de relacionar que personal se necesita por área. En estos momentos, el hotel tiene cubierta la plantilla necesaria en dependencia de la cantidad de clientes que posee, a medida que aumenta la capacidad, se van sumando trabajadores que por distintas cuestiones se encuentran interrumpidos en sus casas.

Requisitos NC ISO 9001:2015

7.1.3 Infraestructura

- ¿La organización tiene determinada, proporcionada y mantiene la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios?

Observación 38: La empresa cuenta con una buena infraestructura. Los bungalows a pesar de poseer varios años de construcción, se mantienen en buen estado y el hotel dedica tiempo de mantenimiento a los mismos en períodos de baja ocupación, logrando así su conservación.

Observación 39: Cuentan con buena tecnología, sin embargo, otros hoteles de su misma categoría se encuentran más desarrollados en ese sentido. Se encontró como deficiencia que existen equipos con muchos años de explotación que están en el mal estado técnico y no pueden ser sustituidos por el momento por su alto costo.

Observación 40: Los trabajadores expresan además insatisfacciones en cuanto al tema de transporte, principalmente los que provienen de Banes y Holguín, situación agravada por el tema de la inestabilidad en la disponibilidad de combustible que atraviesa el país; no obstante, es de destacar que la empresa si posee buenos medios de transporte para realizar sus operaciones y para el traslado de sus obreros.

Requisitos NC ISO 9001:2015

7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos

- ¿La organización tiene determinado el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios?

Observación 41: Se evidencia un ambiente de trabajo adecuado de manera general. En entrevistas a distintos trabajadores, reflejaron sentirse cómodos respecto a sus compañeros, pues predomina un ambiente tranquilo y no discriminatorio.

Observación 42: En lo que a seguridad y salud respecta, no se encontró evidencia de que se les realice seguimiento médico a sus trabajadores, por ejemplo, a los que han presentado certificados por enfermedades.

Observación 43: La mayoría de los obreros trabajan en condiciones ergonómicas favorables, buena iluminación, climatización.

Observación 44: Se han dado algunas quejas en áreas de cocina, por el piso en mal estado que permite la acumulación de agua y trabajadores han sufrido caídas.

Requisitos NC ISO 9001:2015

7.1.5 Recursos de seguimiento y medición

7.1.5.1 Generalidades

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.

- ¿La organización se asegura de que los recursos proporcionados son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas?

- ¿conserva la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito?

Observación 45: En la empresa se verifica que por áreas se encuentren los recursos necesarios para que el servicio pueda salir con satisfacción. Para el área de pisos, los instrumentos de limpieza y desinfección; en la cocina se garantizan insumos (no siempre hay disponibilidad de todos), artículos para la higiene, utensilios, equipos; para el área de A+B, deben estar siempre garantizadas las cristalerías y cuberterías, y así por cada departamento.

Observación 46: Como deficiencia en este aspecto, está el hecho de que al ser tan cara la cristalería, ha tenido que ser sustituida por pomos reciclados de cristal. Además, los vasos desechables también se están viendo afectados en la provisión, siendo reemplazados por pomos de plásticos reciclados. Esta situación repercute desfavorablemente en la calidad del servicio y por ende en la satisfacción del cliente. Se encontró evidencia de todos estos inventarios por áreas.

Requisitos NC ISO 9001:2015

7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones

Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe:

- a) calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación;
- b) identificarse para determinar su estado;
- c) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.

La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.

Observación: No se tiene dentro del alcance del SGC en la empresa este requisito.

Requisitos NC ISO 9001:2015

7.1.6 Conocimientos de la organización

La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario.

Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.

7.2 Competencia

- ¿La organización determina la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad?
- ¿Se asegura de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas?
- ¿Cuándo sea aplicable, toma acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas?
- ¿Conserva la información documentada apropiada como evidencia de la competencia?

Observación 47: El hotel tiene constancia de que el conocimiento es un elemento crucial para la supervivencia empresarial, puesto que genera continuamente innovación, mejoras en la productividad, impulsa el rendimiento y factores de éxito. Por estas razones, posee convenios de colaboración con Universidades, donde muchos de sus trabajadores se superan y adquieren asesoría por parte de los profesionales que allí laboran.

Observación 48: Se realizan cursos de mando y capacitación donde los obreros se preparan para la dirección de procesos. Todos estos conocimientos, requisitos legales, procedimientos, normas, se mantienen como evidencia y fuente de información.

Requisitos NC ISO 9001:2015

7.3 Toma de conciencia

La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:

- a) la política de la calidad;
- b) los objetivos de la calidad pertinentes;
- c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño;
- d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad

7.4 Comunicación

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:

- a) qué comunicar; cuándo comunicar; a quién comunicar; cómo comunicar; quién comunica.

Observación 49: El grupo gestor expresa que semanalmente se realiza un matutino por departamento, además del consejo de dirección, en donde se llevan inquietudes y propuestas de mejoras, tareas a realizar, objetivos y metas por cumplir, análisis de incumplimientos. Se abordan de esta forma cualquier inconveniente que afecte la política y los objetivos de calidad.

Observación 50: Para estas reuniones, se tiene determinado quienes son los responsables de comunicar la información y qué es lo que se comunica, por lo general las realizan los jefes de áreas.

Requisitos NC ISO 9001:2015

7.5 Información documentada

7.5.1 Generalidades

El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir:

- a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional;
- b) la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Observación 51: El hotel recoge aspectos determinados como necesarios por parte de la organización y ha elaborado procedimientos donde controla y documenta toda la información para la certificación del SGC según la ISO 9001:2015.

Observación 52: La documentación que soporta la gestión de la calidad se realiza a través del procedimiento para el control de la información documentada, se establecen los documentos y datos aplicables a los productos y servicios; cómo se identificarán tales documentos; cómo y de quién se puede obtener el acceso a los mismos y cómo y por quién se revisan y aprueban estos documentos. Toda esta documentación está reflejada en los medios informáticos con los que cuenta la entidad.

Requisitos NC ISO 9001:2015

7.5.3 Control de la información documentada

7.5.3.1 La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que: a) esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite;

b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad).

Observación 53: Para el uso de toda esta documentación, ya se para compartirla o uso propio de la alta dirección, se rigen por el control de un administrador informático. De esta manera la información queda protegida adecuadamente contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad.

Requisitos NC 9001:2015

8 Operación

8.1 Planificación y control operacional

La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante:

- a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios;
- b) el establecimiento de criterios para:
 - 1) los procesos;
 - 2) la aceptación de los productos y servicios;
- c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios;

- d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;
- e) la determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para:
 - 1) tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado;
 - 2) demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.

8.2 Requisitos para los productos y servicios

8.2.1 Comunicación con el cliente

La comunicación con los clientes debe incluir:

- a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios;
- b) tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;
- c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes;
- d) manipular o controlar la propiedad del cliente;
- e) establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.

8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios

Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:

- a) los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo:
 - 1) cualquier requisito legal y reglamentario aplicable;
 - 2) aquellos considerados necesarios por la organización;
- b) la organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.

8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios

8.2.3.1 La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:

- a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma;
- b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido;
- c) los requisitos especificados por la organización;
- d) los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios;
- e) las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

8.2.3.2 La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable:

- a) sobre los resultados de la revisión;
- b) sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.

8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios

La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.

Observación 54: Para lograr la conformidad en la determinación de los requisitos de los productos y servicios en correspondencia con las solicitudes de los clientes, la empresa realiza el seguimiento a los procedimientos de la contratación en la empresa y los referidos a la atención de quejas y reclamaciones de los clientes.

Observación 55: En la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios, la alta dirección realiza un análisis de las deficiencias que poseen y como poder sustituirlas para mantener el flujo operacional. Antes de iniciarse cualquier servicio en el hotel, los jefes de áreas reúnen a sus obreros para proporcionar la información relativa a los productos y servicios, logrando así una adecuada comunicación con el cliente. De igual forma se exige obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las posibles quejas que puedan surgir.

Observación 56: Se encontró como deficiencia que la organización no siempre tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, y aun así los oferta, situación que agrava la insatisfacción de los mismos, como ejemplo está el mencionado con anterioridad referente al uso de pomos plásticos reciclados en lugar de vasos desechables.

Observación 57: Otra deficiencia hallada, es que la organización no siempre se asegura de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados. Por ejemplo, en las ventas por Internet de sus servicios, promocionan una provisión del agua 24h en las instalaciones, situación que no se está cumpliendo y por lo que muchos clientes han decidido abandonar la reservación.

Requisitos NC 9001:2015

8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios

8.3.1 Generalidades

La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.

8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo

Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:

- a) la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo;
- b) las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo

- aplicables;
- c) las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo;
 - d) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;
 - e) las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios;
 - f) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo;
 - g) la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo;
 - h) los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios;
 - i) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes;
 - j) la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.

Observación 58: La organización tiene determinado un proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios. Como evidencia de lo mencionado se encuentran las Noches Cubanas, servicio que da lugar al disfrute de comidas nativas, bailes tradicionales, etc. Para esto se tiene documentado en qué fecha se realizarán estas Noches Cubanas; qué vestuario usarán los trabajadores; qué recursos se necesitarán, el presupuesto disponible. Además, realizan cenas para clientes repitentes, cenas románticas a la orilla del mar; todo esto siguiendo un minucioso estudio de los clientes que visitarán el hotel, para conocer sus gustos y preferencias y ofertar el mejor servicio posible.

Requisitos NC 9001:2015

8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo

La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:

- a) los requisitos funcionales y de desempeño;
- b) la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares;
- c) los requisitos legales y reglamentarios;
- d) normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar;
- e) las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios.

Observación 59: Para asegurarse de cumplir los requisitos esenciales para cada tipo de producto y servicios a diseñar y desarrollar, cuentan con la preparación del personal que va a ejecutar los servicios. Se realizan estudios de otros diseños

previos, se tienen contratos con personas del extranjero expertos en los distintos temas que se abordan.

Observación 60: Tienen presentes el clima como factor principal para el desarrollo de sus diseños y cuentan con distintas normas o códigos de prácticas para el desarrollo de los mismos. En ocasiones, no se proveen todos los recursos para el desarrollo de estos servicios y aun así los ofertan.

Requisitos NC 9001:2015
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que: a) se definen los resultados a lograr; b) se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos; c) se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas; d) se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto; e) se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación; f) se conserva la información documentada de estas actividades.
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo: a) cumplen los requisitos de las entradas; b) son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios; c) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación; d) especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada sobre: a) los cambios del diseño y desarrollo; b) los resultados de las revisiones; c) la autorización de los cambios; d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.

Observación 61: Se realizan controles por parte de los jefes a estos diseños. Para las noches cubanas, los trabajadores deben usar guayaberas, algún objeto rojo (cintas, lazos, flores), sombrero. La decoración debe representar la cubanía que

los caracteriza. La comida sólo debe ser nativa. Las cenas de repitentes, estarán representadas por la alta dirección y los jefes de calidad, quienes se asegurarán de que las salidas sean las previstas. Para esta ocasión, se realiza una selección de los mejores vinos para ofertar a los clientes.

Observación 62: No se encontró evidencias de documentaciones sobre los cambios que puedan surgir en los diseños.

Requisitos NC ISO 9001:2015

8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

8.4.1 Generalidades

La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.

La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:

- a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;
- b) los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;
- c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.

Observación 63: La organización a través del departamento de compra, adquiere los productos que necesitará para el desarrollo de sus servicios. Los especialistas de calidad en conjunto con los jefes de áreas, realizan una revisión de los productos que reciben externamente y que posteriormente se incorporarán al servicio. Está el caso de las lencerías que son enviadas a lavanderías externas, el pan y otros derivados de la harina, carnes crudas a refrigerar, etc. Todos estos productos deben cumplir con los requisitos para poder ofertarlos.

Observación 64: En ocasiones no se realiza el procedimiento requerido para la revisión con los proveedores.

Requisitos NC ISO 9001:2015

8.4.2 Tipo y alcance del control

La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.

La organización debe:

- a) asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad;

- b) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;
- c) tener en consideración:
 - 1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
 - 2) la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;
- d) determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.

Observación 65: Se aseguran que los productos que son suministrados externamente no afecten la capacidad de la organización respecto a la calidad de los mismos, mediante evaluaciones por parte del responsable de la calidad que certifica la conformidad de los productos.

<p>Requisitos NC ISO 9001:2015</p>
<p>8.4.3 Información para los proveedores externos</p> <p>La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.</p> <p>La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) los procesos, productos y servicios a proporcionar; b) la aprobación de: <ul style="list-style-type: none"> 1) productos y servicios; 2) métodos, procesos y equipos; 3) la liberación de productos y servicios; c) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas; d) las interacciones del proveedor externo con la organización; e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización; f) las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.

Observación 66: Mediante los contratos con los proveedores externos la entidad comunica los productos y las condiciones que deben cumplir los mismos, así como su aprobación; pero como se expresó anteriormente, no siempre controla la calidad de ellos a la hora de recibirlos. A pesar de poseer un procedimiento de inspección de entrada, no se implementa en su totalidad.

<p>Requisitos NC ISO 9001:2015</p>
<p>8.5 Producción y provisión del servicio</p> <p>8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio</p> <p>La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:</p>

- a) la disponibilidad de información documentada que defina:
 - 1) las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar;
 - 2) los resultados a alcanzar;
- b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;
- c) la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios;
- d) el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos;
- e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;
- f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;
- g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos;
- h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

Observación 67: La entidad planifica y lleva a efecto la producción en condiciones controladas las cuales incluyen: La disponibilidad de información mediante la cual se describen las características de los productos y servicios que ofrecen. La disponibilidad de instrucciones de trabajo, normas y procedimientos para la realización del producto. El uso de equipos apropiados para el desarrollo de las actividades para la producción y el servicio.

Observación 68: **Ejemplo de métodos de control de la calidad empleados en el hotel en el área de cocina:** Supervisión antes de que comience el servicio del menú y funcionamiento del equipamiento en general. Monitoreo de opiniones de los clientes a través del personal de servicio y de cocina con respecto a la calidad de los platos y de los alimentos. Chequeo de temperatura de los platos. Chequeo de la terminación correcta de los platos comparando los mismos con fotos de platos correctamente terminados.

Requisitos NC ISO 9001:2015
<p>8.5.2 Identificación y trazabilidad</p> <p>La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.</p> <p>La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.</p> <p>La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad</p>
8.5.2 Identificación y trazabilidad

La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.
La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.
La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.

Observación 69: El hotel tiene identificado los procesos para cada servicio que ofrece. Por ejemplo, en el área de cocina, para el buffet, se nombran responsabilidades específicas, recursos necesarios, se supervisa el montaje, decoración y distribución del buffet 15 minutos antes de la apertura. Se instruye al personal de servicio durante la reunión de información. Se controla la calidad, peso, corte de las carnes, frutas, vegetales y otros alimentos. Elaboración, preparación y decoración de los platos según estándar.

Requisitos NC ISO 9001:2015

8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma.

La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.

Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.

8.5.4 Preservación

La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.

Observación 70: En la organización está claramente establecida la responsabilidad para el cuidado de la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo su control, en correspondencia con lo establecido en los documentos legales vigentes aplicables.

Observación 71: El área de recepción es una de las principales responsables del cuidado de la propiedad de los clientes. Posee un procedimiento donde se identifica y controla todas las propiedades de los clientes existentes dentro de la organización. Verifica el estado en el momento de recibir o aceptar la propiedad.

Poseen la obligación de proteger esas propiedades en caso de extravíos hasta que llegue a su dueño.

Observación 72: La entidad tiene como requisito avisar al cliente o proveedor cuando la propiedad se dañe, pierda, la roben o sufra cualquier incidente, además de guardar información documentada de dicho suceso y de las acciones tomadas para subsanarlo.

Observación 73: Dentro de las habitaciones, el hotel pone a disposición de sus clientes cajas de seguridad para los objetos que deseen guardar como máxima protección. Además, las camareras que realicen el servicio de limpieza en las habitaciones, deben poseer extrema cautela con la propiedad de los huéspedes.

Observación 74: En ocasiones el cliente solicita cambios de habitaciones que ya tenían asignadas, por distintos inconvenientes, y en dependencia de la magnitud de los mismos y del momento del proceso en que estén se lleva a efecto o no el cambio.

Requisitos NC ISO 9001:2015

8.5.5 Actividades posteriores a la entrega

La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.
--

Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a) los requisitos legales y reglamentarios;b) las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios;c) la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios;d) los requisitos del cliente;e) la retroalimentación del cliente. |
|--|

Observación 75: Como actividades posteriores a la entrega la empresa establece en los contratos con los clientes cláusula de garantía y término para las reclamaciones.

Observación 76: Mensualmente se realizan encuestas de satisfacción y conserva información documentada sobre la conformidad del cliente con el servicio recibido.

Requisitos NC ISO 9001:2015

8.6 Liberación de los productos y servicios
--

La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.
--

La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea
--

aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.

La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada debe incluir:

- a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación;
- b) trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.

Observación 77: Se encontró evidencia del proceder por áreas para la liberación de los productos y servicios. Anexo (8) muestra un ejemplo del proceso de seguridad, higiene y salud.

Requisitos NC ISO 9001:2015

8.7 Control de las salidas no conformes

8.7.1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.

La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.

La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:

- a) corrección; separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios; información al cliente; obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.

Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.

8.7.2 La organización debe conservar la información documentada que:

- a) describa la no conformidad;
- b) describa las acciones tomadas;
- c) describa todas las concesiones obtenidas;
- d) identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.

Observación 78: El hotel tiene implementado un procedimiento a través del cual se establece cómo proceder ante la aparición o detección de un producto o servicio no conforme con los requisitos especificados. Para el procedimiento de quejas y reclamaciones se define el tratamiento a seguir ante la aparición de las mismas recibidas de un cliente.

Observación 79: Las no conformidades pueden detectarse en los diferentes procesos y actividades, a través de su control interno, de las auditorias y de la revisión, entre otros. Las no conformidades también son identificadas a partir de quejas y reclamaciones informadas por el cliente.

Observación 80: Una vez registrada la no conformidad se procede a la revisión de la causa que la originó. Esta investigación se realiza por el personal designado para este fin.

Requisitos NC ISO 9001:2015

9 Evaluación del desempeño

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1 Generalidades

La organización debe determinar:

- a) qué necesita seguimiento y medición;
- b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;
- c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;
- d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

9.1.2 Satisfacción del cliente

La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.

Observación 81: Se les da seguimiento a las percepciones de los clientes, del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas a través del procedimiento general para la medición de la satisfacción de los clientes, procedimiento para la atención de las reclamaciones de los clientes y consejos de calidad.

Observación 82: Se aplican encuestas mensualmente para medir la satisfacción de los clientes, trimestralmente se actualiza la revisión del ReviewPro para controlar que reclamaciones han surgido.

Requisitos NC ISO 9001:2015

9.1.3 Análisis y evaluación

La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.

Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:

- a) la conformidad de los productos y servicios;
- b) el grado de satisfacción del cliente;
- c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;
- e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;
- f) el desempeño de los proveedores externos;
- g) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.

Observación 83: Se evalúa el comportamiento de la conformidad de los servicios, la satisfacción del cliente, la eficacia de los procesos, el desempeño de los proveedores y las necesidades de mejora.

Observación 84: El análisis y evaluación de los datos e información resultantes de las actividades de seguimiento y medición de la gestión de la calidad se realizan en el marco de las reuniones planificadas del consejo de dirección y reuniones con los responsables de la calidad en la empresa.

Observación 85: Con el resultado del programa informático ReviewPro, se toman los departamentos de mayor % de reclamaciones y se trabaja desde ese base.

Observación 86: No se abordan los riesgos desde la óptica de calidad

Requisitos NC ISO 9001:2015
9.2 Auditoría interna
9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad: a) es conforme con: 1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad; 2) los requisitos de esta Norma Internacional; b) se implementa y mantiene eficazmente.
9.2.2 La organización debe: a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluya la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas; b) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría; c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría; d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente; e) realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada; f) conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.

Observación 87: La entidad programa auditorías internas a la gestión de la calidad teniendo en cuenta el estado y la importancia de los procesos. La naturaleza y la magnitud de las auditorías de la calidad a realizar, así como la forma de utilizar los resultados para corregir y prevenir la recurrencia de no conformidades que afecten al producto, se establecen en el procedimiento “Auditorías Internas de la Calidad”.

Requisitos NC ISO 9001:2015

9.3 Revisión por la dirección

9.3.1 Generalidades

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.

Observación 88: Al no existir como tal un SGC, no se tiene un proceder para la revisión del SGC por parte de la dirección, solo se analizan algunas cuestiones pertinentes en las reuniones del consejo de dirección y de calidad de la organización.

Requisitos NC ISO 9001:2015

9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección

La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:

- a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;
- b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
- c) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:
 - 1) la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;
 - 2) el grado en que se han logrado los objetivos de la calidad;
 - 3) el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;
 - 4) las no conformidades y acciones correctivas;
 - 5) los resultados de seguimiento y medición;
 - 6) los resultados de las auditorías;
 - 7) el desempeño de los proveedores externos;
- d) la adecuación de los recursos;
- e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1);
- f) las oportunidades de mejora.

Observación 89: La alta dirección solo revisa algunas de las actividades de la gestión de la calidad planificadas, la satisfacción del cliente y el grado en que se han logrado los objetivos de la calidad, por lo que es necesario emprender acciones para abordar los riesgos y las oportunidades de mejora.

Observación 90: En las entradas no se incluye el desempeño de los proveedores externos y la adecuación de los recursos.

Requisitos NC ISO 9001:2015

9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección

Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) las oportunidades de mejora;
- b) cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad;
- c) las necesidades de recursos.

Observación 91: El hotel realiza acciones de control a la gestión de la calidad y deja evidencia documental de ello.

Observación 92: No se incluye cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad.

Requisitos NC ISO 9001:2015
<p>10 Mejora</p> <p>10.1 Generalidades</p> <p>La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.</p> <p>Éstas deben incluir:</p> <ul style="list-style-type: none">a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras;b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
<p>10.2 No conformidad y acción correctiva</p> <p>10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:</p> <ul style="list-style-type: none">a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:<ul style="list-style-type: none">1) tomar acciones para controlarla y corregirla;2) hacer frente a las consecuencias;b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:<ul style="list-style-type: none">1) la revisión y el análisis de la no conformidad;2) la determinación de las causas de la no conformidad;3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;c) implementar cualquier acción necesaria;d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;e) si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; yf) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad
<p>10.2.2 La organización debe conservar información documentada como evidencia de:</p> <ul style="list-style-type: none">a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;b) los resultados de cualquier acción correctiva. <p>10.3 Mejora continua</p> <p>La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del</p>

sistema de gestión de la calidad.

La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

Observación 93: La organización mediante las regulaciones definidas para la gestión de los recursos, prevé la asignación de los recursos necesarios para lograr una mejora continua de la gestión de la calidad. Comprende el mejoramiento continuo de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas.

Observación 94: A pesar de que se realizan análisis sobre el desempeño de la gestión de la calidad y se adoptan acuerdos y acciones que contribuyan a la mejora del mismo, no tienen implementados mecanismos para dar respuesta a los requisitos contenidos en el apartado 10 de la norma NC ISO 9001:2015.

Paso 2.3 Valoración de los resultados

- 1) Como resultado del diagnóstico fueron distinguidas 94 observaciones de las cuales 30 resultaron negativas para el 32.91 %. En el anexo 10 se muestra la tabla que detalla los resultados obtenidos.
- 2) Los capítulos de la norma NC ISO 9001: 2015 con mayor incidencia de observaciones negativas son el: 4 (Contexto de la organización), el 7 (Apoyo) y el 8 (Operación).
- 3) Al valorar el cumplimiento de los requisitos de la norma NC ISO 9001: 2015, se aprecian en la organización fortalezas tales como:
 - La organización tiene determinada las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su futuro sistema de gestión de la calidad.
 - En la empresa se mantienen relaciones con otras entidades del polo en el trabajo por la calidad.
 - La existencia del hotel en la provincia forma parte de la política de desarrollo del territorio.
 - La empresa cuenta con respaldo legal para sus operaciones comerciales y las relacionadas con la actividad de calidad.
 - El hotel posee un mercado de trabajo seguro y competitivo, pues sus

trabajadores reciben capacitación sobre los procesos que allí se realizan y además, muestran interés por la superación profesional.

- La principal cantera para la selección del personal lo constituye los egresados de carreras universitarias (industriales, licenciados en turismo, economía, contabilidad; además de obreros calificados y técnicos medios procedentes de escuelas Politécnicas).
- La empresa posee suministradores estables, y es además considerada un cliente importante para los mismos.
- Mediante la revisión documental se verificó que el hotel tiene contratos con las partes interesadas donde quedan implícitos los requisitos legales y reglamentarios de las mismas.
- Tiene determinado las entradas y salidas de estos procesos, su secuencia e interacción
- El alcance del futuro sistema de gestión de la calidad se mantiene como información documentada en la empresa
- El hotel conserva toda la información necesaria de cada proceso como apoyo a los mismos, para en cada revisión tener una fuente de conocimientos, ver que pueden mejorar, cómo proceder, etc.
- Compromiso de la dirección con respeto a la calidad.
- Se realizan mediciones del nivel de satisfacción de los clientes mediante encuestas y entrevistas.
- La alta dirección tiene asignada por departamentos cada autoridad y sus responsabilidades.
- La mayoría de sus objetivos de calidad son medibles, son pertinentes para la conformidad con los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción de los clientes, pueden ser objeto de seguimiento y están comunicados.
- Hay evidencia donde consta que existe una planificación para lograr los objetivos de la calidad donde además se expresa: qué se va a hacer, quién será el responsable, indicadores, metas y cuándo se finalizará.
- La dirección del hotel garantiza y proporciona los recursos necesarios para lograr un servicio de calidad.

- Se tiene evidencia de qué personas son necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.
- La empresa cuenta con una buena infraestructura
- La empresa si posee buenos medios de transporte para realizar sus operaciones y para el traslado de sus obreros.
- Se evidencia un ambiente de trabajo adecuado de manera general.
- La mayoría de los obreros trabajan en condiciones ergonómicas favorables, buena iluminación, climatización.
- En la empresa se verifica que por áreas se encuentren los recursos necesarios para que el servicio pueda salir con satisfacción.
- Posee convenios de colaboración con Universidades, donde muchos de sus trabajadores se superan y adquieren asesoría por parte de los profesionales que allí laboran.
- Se realizan cursos de mando y capacitación donde los obreros se preparan para la dirección de procesos.
- La empresa realiza el seguimiento a los procedimientos de la contratación en la empresa y los referidos a la atención de quejas y reclamaciones de los clientes
- En la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios, la alta dirección realiza un análisis de las deficiencias que poseen y como poder sustituirlas para mantener el flujo operacional
- La organización tiene determinado un proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.
- Se realizan estudios de otros diseños previos, se tienen contratos con personas del extranjero expertos en los distintos temas que se abordan.
- La entidad planifica y lleva a efecto la producción en condiciones controladas las cuales incluyen: La disponibilidad de información mediante la cual se describen las características de los productos y servicios que ofrecen. La disponibilidad de instrucciones de trabajo, normas y procedimientos para la realización del producto. El uso de equipos apropiados para el desarrollo de las actividades para la producción y el

servicio.

- En la organización está claramente establecida la responsabilidad para el cuidado de la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo su control, en correspondencia con lo establecido en los documentos legales vigentes aplicables.
- El hotel tiene implementado un procedimiento a través del cual se establece cómo proceder ante la aparición o detección de un producto o servicio no conforme con los requisitos especificados
- La entidad programa auditorías internas a la gestión de la calidad teniendo en cuenta el estado y la importancia de los procesos.
- La organización ha documentado, mantiene y comunicado la política de la calidad de la organización, la cual es apropiada al propósito de la organización, se mantiene como información documentada en el manual de la calidad y se encuentra disponible para las partes interesadas pertinentes.
- Prevé la asignación de los recursos necesarios para lograr una mejora continua del SGC

Se señalan como principales debilidades las siguientes:

- En comparación con otros hoteles de su misma categoría, no poseen una tecnología tan desarrollada.
- Dificil aumento de ingresos debido a que por el Covid 19 Cuba cerró por completo el turismo.
- La propia empresa no está facultada para la selección del personal de la cantera de trabajadores.
- Existen graves dificultades con el suministro de agua a la entidad
- La política de calidad no incluye un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.
- No en todos los procesos están asignadas responsabilidades y autoridades y no se abordan los riesgos y oportunidades determinados asociados a estos.
- Productos de exportación muy gustados por los clientes, se han visto limitados, o sustituidos por productos nativos del país.
- En muchas ocasiones los proveedores incumplen con el suministro de

productos por no poseerlos, y cada vez se les dificulta más cumplir, provocando que el hotel tenga que recurrir a otros proveedores

- No hay evidencia de que reflejen en la información documentada los requisitos de las partes interesadas, los productos y servicios de la organización y las cuestiones externas e internas.
- Se evidencia la determinación de los requisitos del cliente durante la negociación, pero no se logra un adecuado cumplimiento de los mismos durante la realización de los servicios
- En la planificación de los objetivos de calidad, no está explícito qué recursos se requerirán y cómo se evaluarán los resultados.
- Existen equipos con muchos años de explotación que no pueden ser sustituidos por el momento por su alto costo.
- Insatisfacciones de los trabajadores en cuanto al tema del transporte, principalmente los que provienen de Banes y Holguín
- No se encontró evidencia de que se les realice seguimiento médico a sus trabajadores, por ejemplo, a los que han presentado certificados por enfermedades.
- Quejas en algunas áreas de cocina, por el piso en mal estado que permite la acumulación de agua.
- La cristalería ha tenido que ser sustituida por pomos reciclados de cristal.
- Los vasos desechables también se están viendo afectados en la provisión, siendo reemplazados por pomos de plásticos reciclados.
- La organización no siempre tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, y aun así los oferta.
- La organización no siempre se asegura de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada
- No se encontró evidencias de documentaciones sobre los cambios que puedan surgir en los diseños.
- En ocasiones no se realiza el procedimiento requerido para la revisión con los proveedores.

- A pesar de poseer un procedimiento de inspección de entrada, no se implementa en su totalidad.
- No se abordan los riesgos desde la óptica de calidad
- Al no existir como tal un SGC, no se tiene un proceder para la revisión del SGC por parte de la dirección, solo se analizan algunas cuestiones pertinentes en las reuniones del consejo de dirección y de calidad de la organización.
- En las entradas no se incluye el desempeño de los proveedores externos y la adecuación de los recursos.

4) Conformación de un plan de acción para las deficiencias detectadas. Anexo 11

✚ Propuesta de otras mejoras para el SGC

- 1) Nueva política de calidad: El hotel Playa Pesquero tiene como Política de Calidad, el incesante trabajo por la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas; prestar y ofrecer servicios de máxima calidad, basada en los requisitos y normas vigentes; comprometido con la mejora continua de su SGC, la preservación de la seguridad y salud de sus trabajadores, del medio ambiente, la inocuidad de los alimentos que ofrecen y la competitividad de su capital humano.
- 2) Estudiar los datos específicos generados por la gestión de calidad como son la satisfacción de los clientes, la conformidad de productos y servicios, entre otros, para mejorar el principio de: Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones.
- 3) Lograr el necesario involucramiento de los trabajadores a través de los cursos de formación, mejora de las competencias y el trabajo en equipo.
- 4) Otros objetivos de calidad:
 - Trabajar en la mejora continua del 100% de los procesos, y
 - Garantizar en un 100% la inocuidad de los alimentos que ofrecemos.

VALORACIÓN ECONÓMICA SOCIAL

El diagnóstico de la Gestión de la Calidad permite identificar las debilidades que inciden en la insatisfacción de los clientes, constituyendo además afectaciones a la eficiencia de la organización; con la implantación del futuro sistema derivado del mismo se procede a la aplicación de medidas, que contribuirán a la disminución progresiva de las deficiencias potenciando resultados económicos en sentido general. Un incremento de la satisfacción del cliente provocado por la solución de los problemas diagnosticados, contribuye al aumento de la cuota de mercado y con ello a la generación de crecimientos en las ventas y también en el desempeño económico de la empresa. Con el diagnóstico realizado la empresa ahorra por servicios de consultoría necesarios para su realización.

CONCLUSIONES

- ✚ Se confeccionó el marco teórico práctico referencial de la investigación en relación a la gestión de la calidad y al diagnóstico y su mejora.
- ✚ Se seleccionó y adaptó el procedimiento para diagnosticar la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero propuesto por Yoanna Meléndez en base a los requisitos de la NC ISO 9001:2015.
- ✚ Se aplicó el procedimiento seleccionado y adaptado para el diagnóstico de la gestión de la calidad, obteniéndose 30 observaciones negativas y 64 positivas, siendo los requisitos de la NC ISO 9001: 2015 más afectados el 4, el 7 y el 8.
- ✚ Se propuso un plan de acción con vistas a las mejoras de las deficiencias detectadas en la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero.
- ✚ Se propusieron otras mejoras a la gestión de la calidad como una nueva política y objetivos de calidad.

RECOMENDACIONES

- ✚ Aplicar el plan de acción propuesto en esta investigación para mejorar las deficiencias detectadas.
- ✚ Realizar el seguimiento y ajuste correspondiente por parte del grupo gestor a la marcha del cumplimiento del plan de acción planteado.
- ✚ Exponer los resultados del diagnóstico en futuros eventos científicos.
- ✚ Continuar con la implementación de las restantes etapas del procedimiento para la futura implementación de SGC en el hotel Playa Pesquero.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ayala Castro, H. Conceptos básicos y actualidad del turismo internacional. Universidad de La Habana, Cuba. (2003).
2. Benillon, A & Ceretti, O. Implantar y Gestionar la calidad total. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
3. Cantú, H. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Mc Graw-Hill. México, (2002)
4. Crosby, P. (1987.). La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. México. Compañía Editorial Continental. S.A
5. Capo Neyra, Gerardo. Procedimiento para la implementación del sistema de gestión de la calidad NC ISO 9001:2015 con la aplicación de herramientas informáticas, 2018.
6. Deming, W. E. La salida de la crisis, calidad, productividad y competitividad. Díaz de Santos. Madrid, España 1989
7. Feigenbaum, A.V. Control total de la calidad. Instituto Cubano del Libro, Cuba, 1971
8. Fernández Hatre, Alfonso. ISO 9000:2000. Manual y procedimiento de un Sistema de Calidad. Editorial Instituto de Fomento Regional. España, 2002
9. Guach Leyva, Maydi. Procedimiento para la transición hacia la Norma ISO 9001: 2015, 2008
10. Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de verdad y la competencia en los servicios. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España
11. Gryna, F. Relaciones con los proveedores en Jurán, J. M. Manual de control de la calidad. Sección 15. Cuarta Edición. Editorial MES. La Habana. Cuba, 1 993.Hhn
12. Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación. Edición 2004. La Habana Cuba. Tomo I y II. Revista Universidad y Sociedad. Número 11 año IV, noviembre 2002. Nicaragua
13. ININ. Diagnóstico de los factores que afectan la calidad en empresas industriales y programa para el mejoramiento de la calidad, La Habana 1987. Adiestramiento. Normas de la familia ISO 9000.
14. International Register of Certificated Auditors (IRCA), (2015). AnnexSL, part of the Chartered Quality Institute (CQI): 2nd Floor North, Chancery Exchange, 10 Furnival Street, London.
15. Juran, J. M. et.al. Análisis y planeación de la calidad. Tercera Edición. McGraw-Hill, México, 1993.
16. Juran, J. M. Política y objetivos de calidad. Manual de control de la calidad. Sección 5. Cuarta Edición. Editorial MES. La Habana. Cuba, 1993
17. Juran, J. M. Quality Control Handbook ,1951

18. Larreina, A. (2010). Developing a Service Oriented Process Management System for". Disponible en: [http:// www. partidadoble.es](http://www.partidadoble.es)
19. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la revolución para el período 2021-2026
20. Llanes, M. (2011). Lorenzo Llanes, E. (2011). Una perspectiva de la organización como sistema para el diseño e implantación de los sistemas de gestión de la calidad, según el enfoque normalizado de la norma ISO 9001:2008. Revista Ingeniare de la Universidad Libre de Barranquilla. 10. ISSN 1909-2458
21. Lorenzo Llanes, Ernesto José. Procedimiento para la implementación de un sistema de gestión de la calidad soportado en el uso de las TICS, 2013
22. Martínez Cudina, Jani. Diagnóstico a la gestión de la calidad. Tesis presentada en opción al título de ingeniero industrial, 2015.
23. Melendez Gutiérrez, Yoanna. Procedimiento para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad según la NC ISO 9001:2015, 2017.
24. Metodología desarrollada por Improven consultores Para la implantación de un Sistema de Aseguramiento de la calidad según las normas ISO 9000 marzo 2004
25. Minor, L. &. (1984). Foodservice Systems Management. Connecticut: The Avi Publishing Company.
26. Moore, G. &. (2002)). A comparison of traditional and recently developed methods for monitoring surface within the food industry: International Journal of Environmental Health Research, 317 – 329.
27. Moreno Pino, Maira. Dinámica del proceso docente educativo de la disciplina Calidad para la carrera de Ingeniería Industrial. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba, 2003.
28. Moreno Pino, Mayra. Perfeccionamiento del sistema de habilidades profesionales de la disciplina de la calidad de la carrera, ingeniería industrial. Tesis en opción al título de máster en ciencia de la educación, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba 1998
29. Nogueira, D. et al. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo a la toma de decisiones para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Trabajo presentado para optar por el Premio CITMA, (octubre). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba
30. Norma Cubana ISO 9001:2015
31. Norma ISO 10014: 2021
32. Norma ISO 8402. 94. Gestión de la Calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario
33. Norma ISO 9001: 2000. Resumen para Directivos Edición Gestión 2000.com

34. Ochoa Meza, María Cecilia. Los sistemas de gestión de la calidad en las empresas venezolanas, como factor estratégico del éxito. Proyecto de investigación
35. ONN. (2014). Reporte de empresas certificadas en Cuba según ISO 9001
36. Pascual Robles. Modelo de diagnóstico organizacional
37. Prieto-Diego, J. (2008). Calidad: historia, evolución, estado actual y futuro. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
38. Reeves y Bednar (Padres de la calidad. Concepto de calidad. 1994)
39. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Decreto Ley 281. Cuba. (2007).
40. Torres, Treto y Santos. "Enfoques para la gestión de la calidad". Revista Normalización. No.2, 2003.
41. Udaondo Durán, Miguel. "Gestión de la calidad". Editorial Díaz Santos SA. Madrid, España 1992.
42. Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. y. (). Calidad total en la gestión de servicios. Madrid. España. Editorial Díaz de Santos. 1998

ANEXOS

Anexo 1. Aplicación del método Scoring. Valoración de las alternativas de acuerdo a cada criterio

Criterio/Proced.	Peso	ININ,1987	Proced. Robles Pascual	Improven Consultores	Fernández Hatre, 2002.	Colectivo Profesores Disciplina Calidad.	Guach Leyva, 2008.	Lorenzo Llanes, 2013.	Meléndez Gutiérrez, 2017.	Capo Neyra, 2018.
Involucramiento del personal y preparación inicial	4	5	6	4	3	7	6	5	5	6
Enfoque a procesos	5	6	3	5	3	6	7	4	7	4
Análisis del cliente externo	4	5	3	3	6	4	5	7	5	5
Diagnóstico de la g. calidad	5	7	7	8	7	7	7	4	8	7
Compromiso de la alta dirección	5	9	7	8	8	8	8	4	9	7
Nivel de complejidad	4	7	7	7	8	7	8	5	8	7
Programa de mejora	4	8	8	8	8	8	8	6	9	7
Utilización de software informático.	3	5	5	3	3	4	4	9	5	9
Alcance del SGC	3	1	7	1	3	7	3	2	8	8
Total		228	217	205	220	258	239	185	267	241

Anexo 2. Guía para la realización del diagnóstico externo de la organización

Factores culturales

1. ¿Se mantienen relaciones con otras entidades del polo turístico en el trabajo por la calidad?
2. ¿Es el cliente considerado por la empresa un elemento primordial?
3. ¿Alguna de las organizaciones similares en el polo turístico tienen entre sus prioridades el logro de los objetivos de la calidad?
4. ¿Apoya el Grupo Empresarial la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad?

Factores tecnológicos

1. ¿Considera imprescindible la utilización de tecnología avanzada para el alcanzar los objetivos propuestos por la empresa?
2. ¿La empresa tiene acceso a esta tecnología?

Factores políticos

1. ¿La existencia de la empresa en la provincia forma parte de la política de desarrollo del territorio?
2. ¿Constituye política del país el desarrollo de este sector?
3. ¿Contribuye la implantación del SGC en la empresa a la política del país?

Factores económicos

1. ¿La situación económica del país son favorables para el desarrollo de la empresa?

Factores legales

1. ¿La empresa posee respaldo legal para la realización de operaciones comerciales?
2. ¿Favorecen las regulaciones legales el desarrollo de la empresa?
3. ¿Existen regulaciones específicas para la realización de las actividades que desarrolla la empresa como parte de su razón social?

Factores demográficos

1. ¿Se cuenta con una buena cantera para la selección y captación del personal?
2. ¿El mecanismo para la selección y captación del personal favorece el desarrollo de la organización?
3. ¿Se cuenta con un mercado de trabajo seguro y competitivo?

Características del mercado

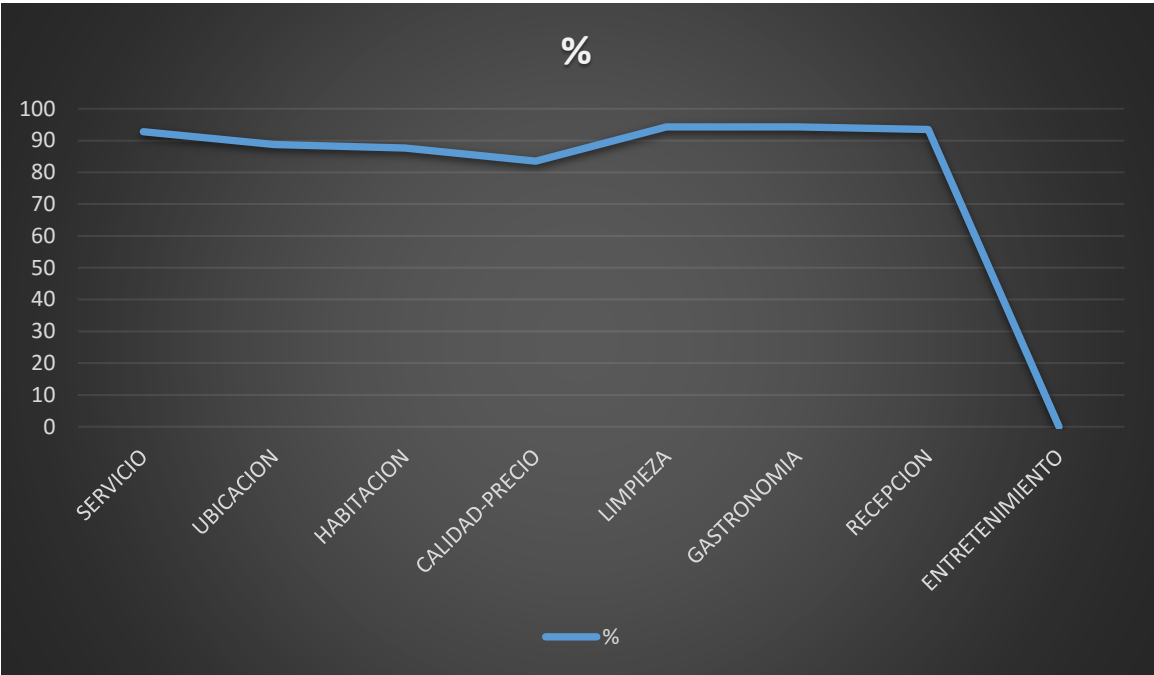
Cliente:

1. ¿La empresa cumple con los requisitos exigidos por el cliente?
2. ¿Existen en la empresa clientes potenciales?

Proveedores:

1. ¿Tiene la empresa suministradores estables?
2. ¿Es la empresa un cliente importante para sus proveedores?
3. ¿Los proveedores cumplen siempre con la empresa

Anexo 3. Comportamiento en % de las quejas por áreas



Anexo 4. Cuestionario para evaluación inicial de los principios de calidad

Principio de gestión de la calidad	Nivel de madurez	Media
1. Enfoque al cliente		
¿La organización ha identificado grupos de clientes o mercados apropiados para obtener los mejores beneficios financieros y económicos para la organización?		
¿La organización ha comprendido totalmente las necesidades y expectativas del cliente y de la cadena de suministro relacionada, y ha identificado los recursos necesarios para cumplir estos requisitos?		
¿La organización ha establecido mediciones de satisfacción del cliente, y si surgen quejas, se resuelven de forma justa y oportuna?		
2. Liderazgo		
¿La alta dirección establece y comunica el rumbo, la política, los planes y cualquier información importante pertinente a la sostenibilidad de la organización?		
¿La alta dirección establece y comunica objetivos financieros y económicos eficaces, suministra los recursos necesarios e información de retroalimentación sobre el desempeño?		
¿La alta dirección crea y mantiene el ambiente necesario en el que las personas puedan involucrarse plenamente para el logro de los objetivos de la organización?		
3. Compromiso de las personas		
¿Se reconoce que el personal a todos los niveles es un recurso importante para la organización que puede afectar considerablemente al logro de los beneficios financieros y económicos?		
¿Se involucra plenamente para crear oportunidades de mejora de su competencia, conocimiento y experiencia para el beneficio global de la organización?		
¿El personal desea trabajar en colaboración con otros empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas pertinentes?		
4. Enfoque basado a procesos		
¿Las actividades, controles, recursos y resultados se gestionan de forma interrelacionada?		
¿Se entiende la capacidad de las actividades y/o procesos clave, a través de la medición y análisis, para lograr mejores resultados financieros y económicos?		
¿La alta dirección posibilita la evaluación y/o priorización de riesgos, y tiene en cuenta los impactos potenciales sobre los clientes, proveedores y otras partes interesadas?		
5. Gestión de las relaciones		
¿Se identifican, comprenden y gestionan eficazmente procesos interrelacionados, para disponer de un sistema que permita la obtención		

de beneficios financieros y económicos? ¿Se entienden las capacidades y limitaciones de recursos y procesos, teniendo en cuenta la interrelación de los procesos? ¿El enfoque de sistemas se emplea eficazmente para posibilitar el uso integral de procesos específicos para el beneficio de todo el sistema?		
6. Mejora		
¿La alta dirección fomenta y apoya la mejora continua con el fin de lograr objetivos para beneficios financieros y económicos? ¿La alta dirección tiene implementados mediciones y seguimientos eficaces para evaluar los beneficios financieros y económicos? ¿La alta dirección reconoce y acepta el logro de los beneficios financieros y económicos?		
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones		
¿Las decisiones son eficaces, basadas en un análisis exacto de los hechos, equilibradas con la experiencia intuitiva cuando sea apropiado? ¿La alta dirección se asegura del apropiado acceso a datos, información y herramientas que posibilitan la realización de un análisis eficaz? ¿La alta dirección se asegura de que las decisiones se basan en el logro del beneficio óptimo que aporta valor, y evita mejoras en un área que pueden producir deterioro en otras?		

Valoración del cumplimiento de los principios de la gestión de la calidad

Como se expresó con anterioridad, para este paso se aplicó el cuestionario del diagnóstico inicial para la evaluación de estos principios (tabla A2 de la norma ISO 10014:2021), utilizando además el nivel de madurez que también se expresa en la tabla A1 de la norma. El resultado fue el siguiente:

Principio de enfoque al cliente: La empresa aplica este principio con una evaluación obtenida de 3,3; se evidencia la determinación de los requisitos del cliente durante la negociación, pero no se logra un adecuado cumplimiento de los mismos durante la realización de los servicios, pues no cuentan siempre con los recursos necesarios, generando la insatisfacción de los mismos. Se realizan mediciones de su nivel de satisfacción mediante encuestas y entrevistas, además de prestarle especial atención a los criterios que se producen virtualmente mediante páginas web destinadas a este fin.

Principio del liderazgo: En este principio el diagrama refleja un efecto positivo para un resultado de 3,62; lo que se relaciona con el compromiso de la dirección con respeto a la calidad, que se manifiesta en la adopción de decisiones estratégica relacionadas con la implantación y certificación del sistema, exigencias

al equipo de dirección y los mandos intermedios para lograr la satisfacción de los clientes y con ello la mejora del desempeño integral de la organización.

Compromiso de las personas: La puntuación alcanzada en el cumplimiento de este principio según los resultados del diagrama fue de 2.96. No se logra el mayor nivel de participación y compromiso del personal, lo que está determinado por el hecho de que, aunque se reconoce la importancia de las personas para la organización, no se logra el necesario involucramiento debido a la ineficacia de los métodos de formación, mejora de las competencias y el trabajo en equipo. Algunos trabajadores declararon poseer insuficiente motivación respecto a la calidad.

Enfoque a procesos: La aplicación de este principio según el diagrama muestra un nivel de madurez medio para un resultado de 3.38, puesto que, aunque se han determinado los procesos no se logra su implementación práctica. La alta dirección, aunque posibilita la evaluación y priorización de riesgos, muchas veces no tiene en cuenta los impactos potenciales sobre los clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Mejora: La evaluación de este principio refleja un efecto positivo para un resultado de 4.18. La satisfacción de las partes interesadas se tiene en cuenta en su mayor parte. Se realizan revisiones regulares y de rutina con claras mejoras y progresos, pero aclaran que se han producido algunas inquietudes porque muchos de los temas no se están tratando en su totalidad y quedan solo en revisiones.

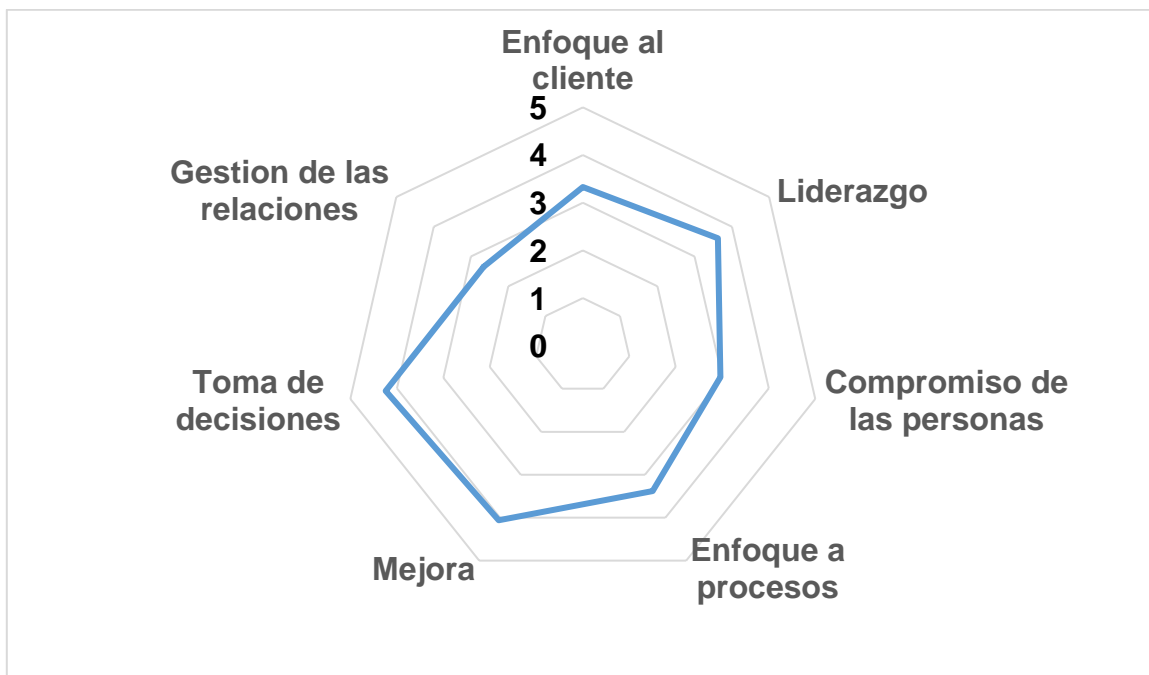
Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones: Refleja un resultado de mayor nivel de madurez para un resultado de 4.24; puesto que los expertos basan su criterio en los análisis de datos del desempeño económico de la organización, que constituye la base para la toma de decisiones fundamentales. Como deficiencia se encontró que no se estudian los datos específicos generados por la gestión de calidad como son la satisfacción de los clientes, la conformidad de productos y servicios, entre otros, por lo que existen reservas para incrementar su nivel de aplicación.

Gestión de las relaciones: A pesar de que poseen proveedores estables, fue el principio de más baja puntuación, 2.66, pues todos concuerdan en que existen procesos pocos eficaces para la evaluación, selección, seguimiento de proveedores y socios de la cadena de suministro, para asegurar beneficios

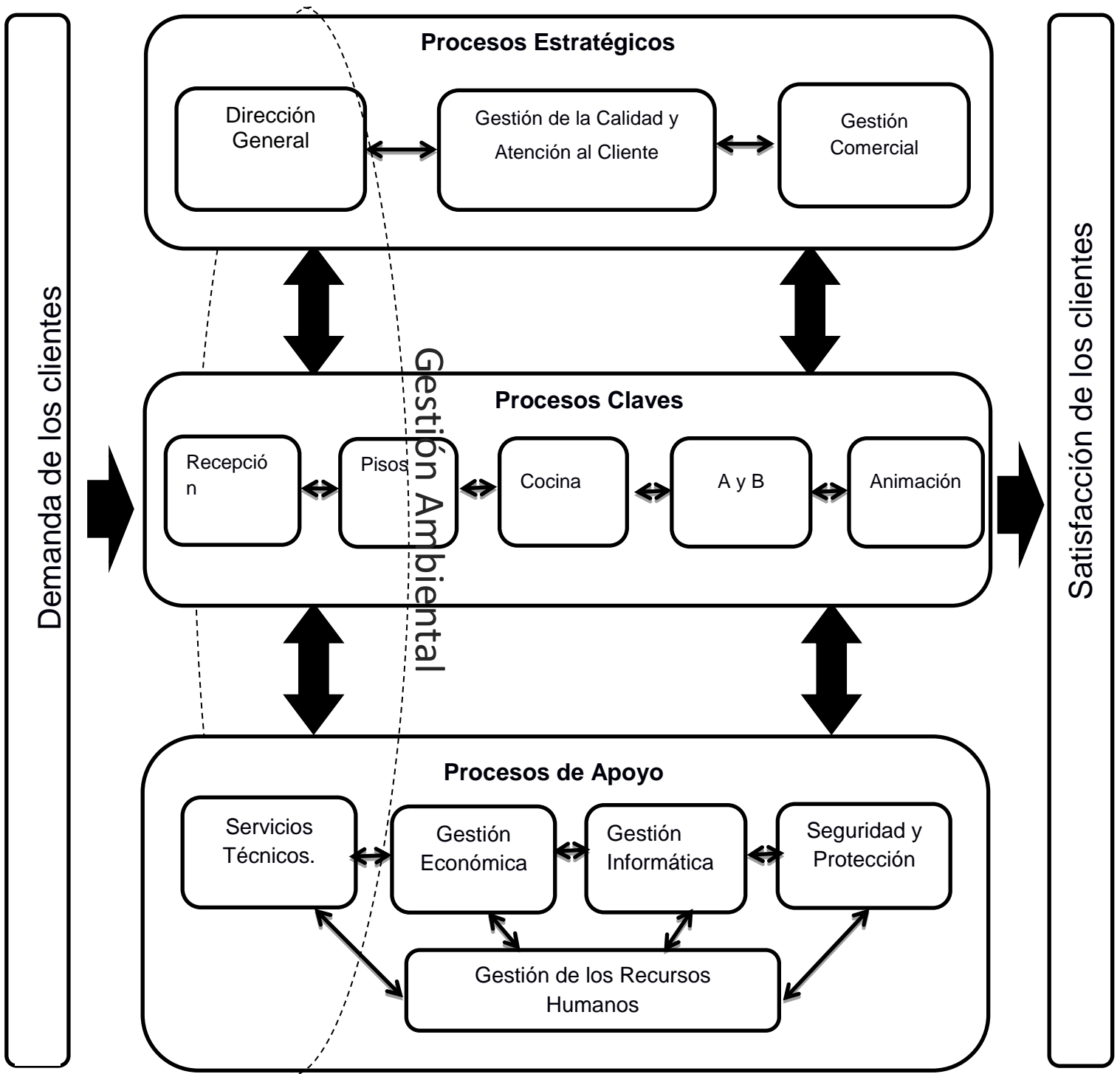
financieros y económicos globales, provocado principalmente por la inestabilidad de recursos. La organización no fomenta de conjunto con los proveedores la posibilidad de planes futuros.

Anexo 5. Diagrama Radar

	Puntuación
Enfoque al cliente	3,33
Liderazgo	3,62
Compromiso de las personas	2,96
Enfoque a procesos	3,38
Mejora	4,06
Toma de decisiones	4,24
Gestión de las relaciones	2,66



Anexo 6. Mapa de procesos del hotel Playa Pesquero



Anexo 7. Lista de chequeo del requisito 5.2 Política

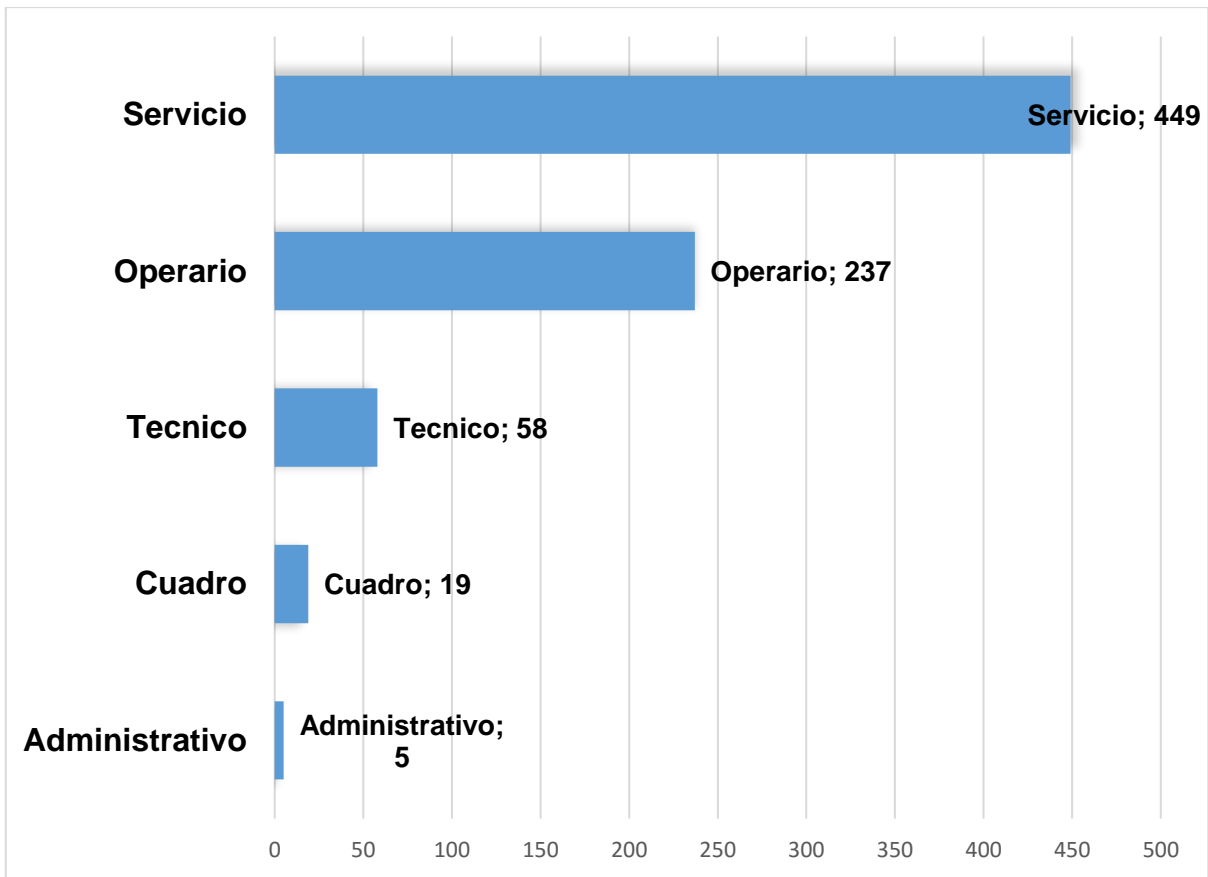
#	PREGUNTAS	RESULTADO
		1 2 3
1	¿La alta dirección establece, implementa y mantiene una política de la calidad que sea apropiada al propósito de la organización y apoye su dirección estratégica?	
2	¿La alta dirección establece, implementa y mantiene una política de la calidad que incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables?	
3	¿La alta dirección establece, implementa y mantiene una política de la calidad que proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de calidad?	
4	¿La alta dirección establece, implementa y mantiene una política de la calidad que incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad?	
5	¿La política de la calidad está disponible y se mantiene como información documentada?	
6	¿La política de la calidad se comunica, se entiende y aplica dentro de la organización?	
7	¿La política de la calidad está disponible para las partes interesadas pertinentes?	
8	¿La política de la calidad es revisada y actualizada (cuando se requiera) para verificar su adecuación al propósito y contexto de la organización?	

Anexo 8. Proceso de seguridad, higiene y salud del área de cocina.

- ✚ El Chef de cocina con la aprobación del director de alimentos y bebidas, elaborará y supervisará el programa integral de higienización semanal, quincenal y mensual,
- ✚ El programa integral de higienización abarca la limpieza, mantenimiento y organización de locales, maquinarias, equipos, utensilios, insumos y menajes.
- ✚ Todo el personal de cocina deberá como mínimo una vez al año obtener el certificado de Salud Pública que lo autorice a la manipulación de alimentos, mediante chequeo médico.
- ✚ En la apertura y durante el transcurso de la jornada laboral se comprobará que todos los empleados estén debidamente uniformados y cumpliendo los estándares generales de higiene y seguridad.
- ✚ Nunca deben llevarse objetos personales a las áreas de elaboración de alimentos, para lo cual la instalación cuenta con taquillas acondicionadas.
- ✚ Antes de comenzar el trabajo y cada vez que se cambie de alimentos, los manipuladores deben lavarse las manos hasta los codos con jabón y agua clorada.
- ✚ Las áreas de cocina y show cooking dispondrán de un lavamanos, dispensador de jabón, agua clorada, secador de manos o toallas de papel.
- ✚ No se usarán los paños para secarse las manos, se utilizarán toallas o servilletas de papel.
- ✚ La cocina contará con un botiquín con medicamentos y materiales necesarios para brindar primeros auxilios en casos de quemaduras y heridas.
- ✚ Las áreas de Alimentos y Bebidas tendrán acceso prohibido para el personal no autorizado.
- ✚ Nunca se elaborarán alimentos en las áreas de Alimentos y Bebidas que no sean despachados desde el almacén.
- ✚ No se almacenarán medicamentos de los clientes o trabajadores en refrigeradores de las áreas de Alimentos y Bebidas.

- ✚ Existirán batas sanitarias para el uso del personal que se autorice a entrar a cocina.
- ✚ La entrega de los alimentos se realizará en carros limpios.
- ✚ Las mercancías se recibirán en cocina, mediante modelo de pedido-entrega de mercancías, cumpliendo los siguientes estándares:
- ✚ Ninguna mercancía puede utilizarse después de la fecha de vencimiento.
- ✚ Todas las viandas, frutas y vegetales serán beneficiados por el Legumier tan pronto sean recibidas del almacén.
- ✚ El almacenero de cocina pesará todas las mercancías que no traigan el peso certificado o su embalaje este deteriorado, las frutas, viandas, vegetales, hortalizas, legumbres, los pescados, mariscos y algunos cárnicos.
- ✚ Los lácteos no congelados se despacharán del almacén a cocina a una temperatura máxima de 10 grados centígrados.
- ✚ Los helados y otros alimentos congelados entre menos 12 y 18 grados centígrados.
- ✚ Las carnes frescas como máximo a 4 grados centígrados.
- ✚ Los huevos frescos se higienizarán antes de usarlos y se almacenarán en un lugar adecuado.
- ✚ Las frutas, viandas y vegetales estarán sin tierra, insectos y limpias y lavadas con una solución específica para ello (excepto lechugas y berro).
- ✚ Las latas que contengan alimentos no pueden estar ni oxidadas, ni deformadas y con la etiqueta del fabricante en buen estado.

Anexo 9. Composición de la plantilla de trabajadores del hotel.



Anexo 10. Tabla de los resultados del diagnóstico de los requisitos.

Requisito	Título	Cantidad de observaciones			%	
		Positivas	Negativas	Total	Positivas	Negativas
4	Contexto de la organización	16	7	23	69.56	30.43
5	Liderazgo	4	3	7	57.14	42.85
6	Planificación	2	2	4	50	50
7	Apoyo	14	6	20	70	30
8	Operación	21	6	27	77.77	22.22
9	Evaluación del desempeño	6	5	11	54.54	45.45
10	Mejora	1	1	2	50	50
Total		64	30	94		

Anexo 11. Plan de acción

#	Acciones	Responsable	Recursos	Fecha control	Fecha cumplimiento
1	Reunión con la empresa de Acueducto para establecer acciones de mejora en el suministro del agua	Alta dirección	humanos, tiempo.	11/2022	12 /2022
2	Establecer un procedimiento para determinar los riesgos que pueden afectar la calidad del producto	Jefe de Calidad	oficina, humano, tiempo		12/2022
3	Realizar mantenimiento a los equipos de mayor explotación y de ser necesario adquirir maquinarias nuevas	Jefe de Mtto	tiempo, humano, financiero	Mensual	trimestral
4	Realizar inspecciones a los procesos y establecer un plan de medidas hasta alcanzar una satisfacción eficaz de los clientes	Jefe calidad, jefes de áreas	humano, tiempo	Permanente	Mensual
5	Capacitación del personal en cuanto a la nueva norma a implementar y lograr asesoramiento de la alta dirección y de empresas con SGC certificado.	RRHH, jefe de calidad, alta dirección	humano, oficina, tiempo	12/2022	01/2023
6	Mantener actualizada el 100% de la documentación de la gestión de la calidad en cada proceso, así como de los cambios que surjan	Jefes de áreas y responsables de calidad	humano, oficina, tiempo.	Mensual	Cada vez que surjan cambios
7	Comunicar las modificaciones del futuro SGC a los trabajadores	Jefe de calidad y alta dirección	humano, tiempo	permanente	Cuando surjan modificaciones

	para facilitar su implantación				
8	Destinar un presupuesto para la reparación del suelo en mal estado de la cocina	Jefe de Mtto	humano, financiero, tiempo	01/2023	
9	Diseñar servicios más atractivos que atraigan clientes para incrementar los ingresos	Responsable de Marketing, relaciones públicas y Comercial	oficina, humano, tiempo	12/2022	01/2023
10	Revisar política de calidad con vistas a su mejora	Jefe de calidad	tiempo, humano	12/2022	01/2023
11	Asignar responsabilidades y autoridades en cada proceso y abordar los riesgos y oportunidades determinados asociados a estos	Jefes de áreas, jefe de calidad, alta dirección	tiempo, humano	Permanente	mensual
12	Planificar los objetivos de calidad, especificando qué recursos se requerirán y cómo se evaluarán los resultados.	Jefe de calidad	tiempo, humano	12/2022	01/2023
13	Realizar seguimiento médico a los trabajadores que han presentado certificados por enfermedades.	RRHH	tiempo, humano	Mensual	Cuando presenten certificados
14	Valorar la contratación con la empresa ITH para la provisión de vasos desechables	Comercial	financiero, humano, tiempo		01/2023
15	Rediseñar el procedimiento requerido para la revisión con los proveedores	Comercial	tiempo, oficina, humano	12/2022	01/2023
16	Realización de charlas, debates, talleres, conferencias y	Jefes de áreas, jefe calidad y alta	tiempo, humano		mensual

	seminarios sobre la importancia de mantener implantado y funcionando adecuadamente el SGC	dirección			
--	---	-----------	--	--	--