

**Ministerio de Educación Superior  
Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"  
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo**

# TRABAJO DE DIPLOMA

**TÍTULO: Diagnóstico al Sistema de Gestión de la Calidad en la Villa Mirador de Mayabe.**

 **UNIVERSIDAD  
DE HOLGUÍN**  
OSCAR LUCERO MOYA

**AUTORA: Danelys Legrá Guilarte**

**TUTORA: Ms C. Yunelsy Ortiz Chávez**

**Curso 2010-2011**

## *Pensamiento*

*.... “No bastará con clientes meramente satisfechos. Todo cliente satisfecho puede cambiar...es necesario innovar, predecir las necesidades de los clientes, ofrecer más”....*

*Deming*

## *Dedicatoria*

*A mi padre por ser mi mayor guía*

*A toda mi familia muy en especial a mi madre, mi hermano por su apoyo y entusiasmo*

*A mi abuela Maria Cristina por su gran apoyo moral y confianza*

*A mis tios Migdalia y Manuel por su gran cariño paternal*

*A mi tío Joel por ser mi segundo padre*

*A mi amigo y compañero Liosdanys y familia por su amor, cariño y confianza*

*En fin a todos por haberme dado fuerzas para seguir adelante y llegar hasta donde he llegado.*

## *Agradecimientos*

*Agradezco a todas aquellas personas que de una manera u otra han sido partícipe para la realización de esta investigación, por lo que deseo con todo mi corazón que llegue a ellos mi más sincero agradecimiento en especial a:*

*Mi abuela Maria Cristina por su grata preocupación en estos años.*

*A mis padres que pese a la distancia siempre he podido contar con su máximo apoyo.*

*A mi hermano por su ayuda y por ser muy especial para mí.*

*A Liosdany y familia por su dedicación y confianza*

*A mis tías y primas por su gran firmeza.*

*A mi tutora Yunelsy Ortiz por su paciencia e interés prestado.*

*A mis compañeros que se han convertido en algo especial en mí por los años de convivencia y ayuda mutua.*

*Agradezco a todos los mencionados y dejados por mencionar.*

### **Resumen**

Las entidades turísticas cubanas enfrentan el gran desafío de desarrollarse en un entorno dinámico y altamente competitivo el que demanda conocer: productos, procesos, servicios y métodos organizativos de excelencia. Por tanto es fructífero valorar el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad permitiendo afrontar estos retos desde una perspectiva estratégica.

El trabajo fue realizado en la Villa Mirador de Mayabe con el propósito de diagnosticar el sistema de gestión de la calidad que presenta la entidad, teniendo presente la Norma Cubana ISO 9001: 2008, así como valorar el funcionamiento de los elementos que estructura la Gestión Estratégica de la entidad como proceso rector y punto de partida de la gestión de calidad, una vez implantado un Sistema de Gestión Integrado en la Empresa ISLAZUL en el año 2010. Durante todo el proceso realizado se emplearon técnicas del Ingeniero Industrial para la recopilación de información, entrevistas directas, tormenta de ideas, revisión de documentos y observación directa entre otras fuentes de gran utilidad para la realización de esta investigación.

Para dar cumplimiento a este objetivo se aplicó la primera fase de la metodología de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, desarrollada por la MSc Ileana Hernández Concepción y profesores del colectivo de la disciplina Calidad del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín.

**Abstract**

The entities tourist Cubans face the great challenge of being developed in a dynamic and highly competitive environment the one that demands to know: products, processes, services and organizational methods of excellence. Therefore it is fruitful to value the development of the System of Administration of the Quality allowing confronting these challenges from a strategic perspective.

The work was carried out in the Villa Mirador of Mayabe with the purpose of diagnosing the system of administration of the quality that presents the entity, having present the Norma Cuban ISO 9001: 2008, as well as to value the operation of the elements that structures the Strategic Administration of the entity like process rector and starting point of the administration of quality, once implanted an Integrated System of Administration in the Company ISLAZUL in the year 2010. During the whole carried out process they were used technical of the Industrial Engineer for the summary of information, direct interviews, storm of ideas, revision of documents and direct observation among other sources of great utility for the realization of this investigation.

To give execution to this objective the methodology it was applied of diagnostic of the System of Administration of the Quality, developed by the MSc Ileana Hernández Concepción and professors of the community of the discipline Quality of the Department of Industrial Engineering of the University of Holguín, with an adaptation that values the Strategic Administration of the Quality like essential element.

## Índice

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
Introducción	1
Capítulo I Fundamentación Teórica sobre el proceso de Gestión de la Calidad, Gestión estratégica y análisis metodológico	5
1.1 Conceptos y definiciones de Calidad	5
1.1.2 Evolución de la Calidad	7
1.1.3 Gestión de la Calidad	9
1.2 Normas cubanas ISO 9000	12
1.2.1 Evolución de las NC ISO 9000	12
1.2.2 La NC ISO 9001:2008	13
1.3 Gestión estratégica	18
1.3.1 Gestión Estratégica Empresarial (GEE)	19
1.3.2 Gestión Estratégica de la Calidad (GEC)	20
1.3.3 Vínculo entre la GEE y la GEC	20
1.4 Gestión de la Calidad en el sector del turismo	21
1.4.1 El sector turístico en Holguín	22
1.5 Metodología de Diagnóstico de Gestión de la Calidad y análisis crítico	23
Capítulo II Metodología para el Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad y aplicación de la misma	27
2.1 Metodología para el Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad	27
2.2 Aplicación de la metodología del Sistema de Gestión de la Calidad implantado	30
2.2.1 Caracterización de la empresa	30
2.2.2 Diagnóstico	32
Valoración económica social	53
Conclusiones	54
Recomendaciones	55
Bibliografía	56
Anexos	

### **Introducción.**

Los Sistemas de Gestión de la Calidad en los momentos actuales se han convertido en el mundo globalizado de hoy, en una necesidad insoslayable para permanecer en el mercado, partiendo del hecho de que un producto o servicio que no satisfaga los requisitos de calidad del mercado no se puede comercializar, y si no son estables a largo plazo, las empresas llegan a perder su competitividad y prestigio por lo que no sobreviven en el mismo por mucho tiempo.

Para lograr obtener productos y servicios de alta calidad y bajos costos se hace necesario el establecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad como herramienta esencial, siendo esto la mayor preocupación de la alta dirección o gerencia de cualquier organización para lograr que su funcionamiento sea eficiente y permita evaluar con sistematicidad el desempeño de la entidad obteniendo un objetivo único, la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas.

La preocupación por la calidad ha acompañado a la humanidad desde su surgimiento y han posibilitado conseguir los beneficios que hoy disfrutamos, pero solo desde mediados del pasado siglo su gestión ha pasado a ser centro de interés de los investigadores y empresarios que han comprendido que la satisfacción y superación de las necesidades del cliente es imprescindible para permanecer en el mercado, lograr una imagen corporativa favorable exige dedicación al cliente, esto implica orientación hacia el consumidor; lo cual debe suponer una variación del servicio que se apoya en la profesionalidad, responsabilidad y eficiencia de toda la organización, uno de los mecanismos más aceptados a nivel mundial es la aplicación de las normas ISO 9000, en específico la 9001:2008 referida a los sistemas de Gestión de Calidad en las organizaciones.

La traducción certificada de la Norma Internacional ISO 9001:2000, Quality Management Systems Requirements es adoptada como norma nacional idéntica con la referencia NC-ISO 9001:2001, la cuál establece el Sistema Gestión de la Calidad a través de un modelo de procesos, el mismo considera cuatro pilares, requisitos o criterios básicos para el logro de la calidad, además en las normas de la serie ISO 9000 se establecen elementos que debe tener en cuenta o cumplir una

organización materializándose hoy en la actualización de estas normas en la norma ISO 9001:2008.

Fue utilizada como centro de investigación la Unidad Empresarial de Base Villa Mirador de Mayabe perteneciente a la Empresa ISLAZUL, en la actualidad se están llevando a cabo varias medidas con el objetivo de convertirse en el Complejo Bosque Mirador para de esta manera lograr una mayor aceptación de los servicios así como un mejoramiento total del confort y la estética de la planta hotelera en general. Con la nueva creación se hace necesaria verificar si con la implantación del Sistema de Gestión Integrado en el año 2010 se cumple con los requisitos que exige la norma ISO 9001:2008, logrando una mejor relación con sus proveedores, clientes así como convertirse en un máximo competidor en el mercado, lo que hace inevitable la realización de un diagnóstico de la situación actual del sistema de gestión de la calidad del complejo.

Se puede apreciar como **problema científico** en la presente investigación: ¿Cómo diagnosticar la actividad de Gestión de la Calidad según los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 en la Villa Mirador de Mayabe?

La realización de este trabajo trae por consiguiente una repercusión social ya que al diagnosticar la actividad de gestión de la calidad, se tiene una idea clara de cuáles son los puntos débiles de la entidad, y al mismo tiempo se traza un plan de acción a seguir, que al ser cumplido, posibilitará la integración completa de las actividades de calidad al Sistema Integrado de Gestión con que cuenta la entidad.

Como **objeto de la investigación** la Gestión de la Calidad en la Villa Mirador de Mayabe, se precisa como **objetivo general** la aplicación práctica de un procedimiento metodológico para el diagnóstico del sistema de Gestión de la Calidad en la Villa Mirador de Mayabe. Como **objetivos específicos** de esta investigación podemos encontrar:

- 1- Fundamentos teóricos sobre la gestión de calidad, gestión estratégica de calidad y la aplicación de las NC ISO 9000
- 2- Selección y adecuación de la metodología para el Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad.

3- Aplicar la metodología de diagnóstico de la actividad de Gestión de la Calidad seleccionado, teniendo presente la norma ISO 9001:2008.

El **campo de acción** se enmarca en un Diagnóstico de un Sistema de Gestión de la Calidad. Como **hipótesis** se pudo declarar que si se diagnostica la Gestión de Calidad según los requisitos de la NC ISO 9001: 2008 y se profundiza en la Gestión Estratégica de la Calidad en la Villa Mirador de Mayabe, se logrará incrementar la integración de las actividades de calidad al Sistema Integrado de Gestión de la misma y aumentará la satisfacción de los clientes.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes **métodos científicos de la investigación**:

✚ Método teórico de análisis y síntesis para distinguir el sistema u objeto sujeto a investigación, analizándolos y sintetizar los resultados del análisis en la elaboración de las conclusiones.

✚ Sistémico estructural para el análisis y caracterización de la actividad de gestión de la calidad según los requisitos que establece el Modelo de Procesos para la Gestión de la Calidad de la norma ISO 9001:2008.

✚ Métodos empíricos como la entrevista, consultas, tormentas de ideas, encuestas, análisis de documentos para la obtención de información y observación directa.

Los aportes fundamentales de esta investigación son: la identificación de los elementos que dificultan la Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001:2008 en el Sistema Integrado de Gestión en la Villa Mirador de Mayabe y la propuesta de acciones de mejora de forma colateral. Permite evaluar la situación real de la empresa, definiendo así las dificultades críticas a solucionar y sobre las que se deben orientar los esfuerzos en materia de calidad.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- ❖ Introducción
- ❖ Capítulo I
- ❖ Capítulo II
- ❖ Valoración económica social
- ❖ Conclusiones
- ❖ Recomendaciones
- ❖ Bibliografía



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

---

❖ Anexos



## Capítulo I: Fundamentación Teórica sobre el proceso de Gestión de la Calidad, Gestión estratégica y análisis metodológico

### 1.1 Conceptos y definiciones de Calidad.

La palabra calidad, tiene una historia larga relacionada con los filósofos de la antigüedad, la misma proviene del latín "**Qualitas**" y fue empleada por primera vez por Cicerón para transmitir este concepto de la lengua Griega. Aunque la palabra se difundió rápidamente, su concepto y aplicación variaron, originando ciertas confusiones. "En gran medida la evolución ocurrida en la calidad es causa y al mismo tiempo efecto de las variaciones experimentadas en la relación entre el Hacedor (productor) y el Recibidor (cliente)" según Marcia Nodas, profesora cubana que refleja lo planteado en su Folleto de Calidad en los servicios. En la literatura especializada se identifica la calidad con significados tan sencillos tales como: aptitud para el uso, ausencia de defectos, conformidad con los requisitos, conveniencia del producto, relación precio – cantidad – oportunidad y otros, especialistas en el tema como Aristóteles, Kant, Deming, Crosby, Joseph M. Jurán, Kauro Ishikawa, entre otros han aportado definiciones mucho más profundas en relación con este término, las cuales han evolucionado según las necesidades, pero los cambios experimentados en el nivel empresarial internacional en la última década, han determinado la necesidad de considerar al cliente como el principal eslabón para la comercialización, y la satisfacción de este, como única vía para desarrollarnos, por lo que el concepto de calidad se ha enfocado hacia la capacidad para satisfacer y exceder las expectativas y necesidades del cliente.

En la filosofía, el término calidad fue introducido por Aristóteles, el cual formó parte de un constante pensamiento filosófico durante muchos siglos. Un poco más tarde el especialista en calidad **Alexanderson**, definió a la **calidad** como "la adecuación a las expectativas del cliente". La incorporación del término expectativas aporta a la definición un carácter dinámico y cambiante. Mientras para **Armand Feigenbaum** la calidad se define como "el conjunto total de las características del producto de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual el producto en uso satisface las expectativas del cliente", reconociendo de esta forma su carácter procesal. **Deming** la define como "el grado predecible de uniformidad y confiabilidad a un bajo costo que se ajuste a las necesidades del mercado (Deming, W. E. 1989)",

concentrándose en la relación precio-calidad como criterio para valorarla, otra definición que hace es "Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos de la gente.

Por otra parte Kaoru Ishikawa (1988) la define como "La calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indefectiblemente satisfacción al consumidor".

Según Albrecht, (1990). Proveer satisfacción a partir de calidad, según la define el cliente, significa comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio.

Según Fornell, (1992). "Es la medida en que un producto satisface al cliente, definición sencilla que contiene las ideas fundamentales de cualquier tesis moderna de calidad, en el sentido de que se trata de un producto (o servicio, visto en su amplia concepción) destinado a satisfacer las necesidades de los clientes.

Según Mayra Moreno (1998). Profesora cubana que define la calidad como: "Conjunto de características de una entidad que resultan de la integración e interacción de determinados sujetos económicos que permiten satisfacer y superar las necesidades de los consumidores sin afectar el entorno".

Desde una perspectiva técnica **Philip B. Crosby**, define la calidad como "cumplir con los requisitos" (Crosby, P. 1980)". Su visión sobre la calidad se puede resumir en:

- ✓ Adecuación al uso.
- ✓ Conformidad con los requisitos.
- ✓ Satisfacer al cliente.
- ✓ Hacer el trabajo bien a la primera.
- ✓ Una actitud que comienza al máximo nivel.
- ✓ Prevención de fallos y errores.

Según J. M. Jurán, en la cuarta edición de su libro *Jurans Quality Control Handbook* define la calidad como un conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes y en

consecuencia, hacen satisfactorio el producto. Además plantea que la calidad consiste en no tener deficiencias, y explica la definición teniendo en cuenta las palabras claves:

1-Producto: Es toda salida de un proceso.

2-Característica de un producto: Es una propiedad que posee un producto y con la que se espera satisfacer las necesidades de ciertos clientes.

3-Jerarquías de las características de un producto: Los productos se presentan en una especie de organización piramidal o jerárquica.

4-Cliente: Un cliente es alguien que ha sido impactado por un producto, los clientes pueden ser internos o externos.

5-Los Usuarios: Son aquellos clientes que realizan operaciones positivas con el producto.

6-Deficiencia del producto: Las deficiencias del producto, pueden ser, entrega con retrasos, fallos en la utilización, errores en la factura, desperdicio o reelaboración de la producción o cambios en el diseño. Cada uno de estos acontecimientos es el resultado de algunas deficiencias del producto o del proceso, y todos ocasionan disgustos en los clientes.

En la norma ISO 9000 la definen como “grado en el que un conjunto de rasgos diferenciadores inherentes cumplen con las necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias”.

Así es importante tener conciencia de que existen diversos conceptos de calidad, autores con distintas definiciones pero todas tienen en común: La calidad, como el cumplimiento de un conjunto de rasgos y requisitos esenciales de un producto para satisfacer las necesidades de determinados clientes o usuarios. Sin un cliente que juzgue el producto, no se podrá hablar de calidad. Es necesario señalar que el concepto de calidad no es estático, pues las necesidades de los clientes cambian constantemente, es relativo porque para algunos clientes un producto y/o servicio puede ser excelente mientras que para otros no lo es o dejó de serlo. Es dual debido a que el hombre es más exigente como cliente que como suministrador y es participativo pues todo el personal de una empresa debe involucrarse y aportar en la búsqueda de la calidad, es multidimensional, porque son diversas las dimensiones que se tienen en cuenta en las definiciones de calidad, como son las cualidades, la cantidad, la oportunidad, surtido, el precio, el servicio postventa y la dimensión medioambiental.

### **1.1.2 Evolución de la calidad.**

La calidad es un tema de creciente desarrollo, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Anteriormente se creía que la calidad era demasiado costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. La evolución del concepto de calidad ha ido siempre ligada a las tendencias en la gestión empresarial que se han ido dando a lo largo del tiempo. Varios autores coinciden en que las mismas se enmarcan en cuatro etapas fundamentales:

#### **✚ Etapa I: Inspección.**

Esta etapa se centra más en inspeccionar al 100 % el producto y separar aquel que es aceptable de acuerdo a las características que requiere el mismo. Esto trae como consecuencia que quien más produce más vende para el fabricante una reclamación de los clientes es algo inimaginable, el control de calidad es el inquisidor, altos costos de calidad y baja productividad. La forma de controlar los productos terminados estaba dada en separar las unidades defectuosas de las buenas.

#### **✚ Etapa II: Control estadístico.**

Este se basa en la prevención de los defectos en el proceso de fabricación, evaluando el desempeño real comparándolo con lo planificado y tomado medidas sobre las diferencias.

#### **✚ Etapa III: Aseguramiento de la Calidad.**

Esta etapa se materializa como la incorporación del control de la calidad en todas las actividades de la organización y surge bajo las siguientes condiciones: la oferta es mayor que la demanda exige grandes mejoras en la productividad (automatización, control numérico, robótica), y se trabaja sobre la filosofía que es mejor prevenir errores.

Todo esto hace posible entrar en nuevas prácticas tales como:

- Calidad en origen.
- Calidad concertada.
- Proceso justo a tiempo. (just in time)

La etapa descrita anteriormente ha supuesto un salto conceptual importante. No obstante, las exigencias de competitividad obligan a ser más eficientes. Comienza a vincularse la calidad al

concepto de sistema, donde la interacción entre sus diferentes elementos es de naturaleza interdepartamental y el elemento coordinador entre cada uno de ellos es el departamento de control de la calidad.

#### **Etapa IV: Gestión Total de la Calidad.**

En esta etapa el objetivo es proporcionar productos o servicios en el plazo requerido capaces de satisfacer al cliente, algo que depende de la diferencia entre sus percepciones y sus expectativas, es decir es el conjunto de actividades extendidas a toda las áreas, operaciones, procesos y departamentos de una organización.

Se encuentra relacionada con las percepciones del cliente, que en gran medida son subjetivas. Es un concepto dinámico, ya que es preciso adaptarse constantemente a las cambiantes necesidades de los clientes. Al considerar el valor percibido, el precio se incorpora también al concepto de calidad ya que es un factor que influye tanto en las expectativas que se formará el comprador (se tiende a asociar instintivamente alto precio y alta calidad) como en su posterior juicio del producto o servicio.

La Gestión Total de la Calidad considera los clientes como el elemento rector al que se subordina toda la actividad de la organización y de la realización correcta de todas las tareas desde el primer momento. Se comienza con el establecimiento de la visión, misión, valores y estrategias de trabajo de la organización y culmina con el análisis y perfeccionamiento de la organización en general. Esta actividad está presente durante el ciclo completo de trabajo de la institución y requiere tanto del conocimiento de las necesidades expresadas o implícitas de los clientes, como de la evaluación continua de los productos, de los servicios y de los procesos con el fin de perfeccionarlos.

#### **1.1.3 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.

La gestión de la calidad es necesaria e imprescindible desarrollarla en el marco estratégico y jerárquico de cada empresa debido a que esta se encuentra reflejada en todas las etapas del proceso de producción y servicio de las organizaciones.

Existen conceptos desarrollados por diferentes autores:

En la norma ISO 9001:2000, se plantea que la Gestión de la Calidad se interpreta a través de un modelo de procesos, en el que están relacionados cuatro procesos claves: Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los Recursos, Realización del Producto y Medición, Análisis y mejora.

(Ivancevich, 1996) define gestión de la calidad como un proceso llevado a cabo por una o más personas llamados (gestores) que coordinan las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de calidad.

(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.

La norma ISO 9000:2005 define la gestión de la calidad como actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización relativa a la calidad donde se incluye el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de calidad planificación, control, aseguramiento y mejora de la calidad.

Los elementos de gestión de la calidad que se deben tener en cuenta son:

- Una política para transmitir las intenciones generales y objetivas, así como, los criterios y principios en los cuales se fundamentan las acciones de la organización.
- Una estructura organizativa, responsabilidades y relaciones entre los individuos que forman parte del medio en el cual tienen lugar las operaciones.

- Establecimientos de procedimientos para la prevención, el control y la reducción de las consecuencias de los fallos.
- Control de la ejecución de las tareas, la aplicación de los procedimientos y las auditorías periódicas.

Después de analizados todos estos criterios se determina que la gestión de la calidad es el proceso que lleva al logro final de la calidad, tratando de comprometer en este logro a todos los trabajadores de la empresa, siendo la alta dirección la encargada de definir la política de la calidad, los objetivos, así como las responsabilidades y asignar los recursos necesarios para lograr gestionar la calidad, además esta para conducir y operar una organización en forma exitosa debe dirigirla y controlarla de una manera sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño teniendo en cuenta distintas técnicas a utilizar entre las que se puede encontrar los principios de gestión de la calidad los que son de gran importancia en una empresa para una mejor coordinación y ejecución de los procesos y servicios.

Estos principios de gran importancia son:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de ésta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000, donde a continuación se hace un breve enfoque sobre su reseña histórica y evolución.

## **1.2 Normas ISO 9000.**

Delegados de 25 países en una reunión en Londres en 1946 decidieron crear una nueva organización Internacional cuyo objeto fuera facilitar la coordinación internacional y la unificación de los estándares industriales. La nueva Organización Internacional de Normalización ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización y fue creada oficialmente el 23 de febrero de 1947. Sus siglas se derivan del griego isos que significa igualdad y actualmente su sede se encuentra en Ginebra, Suiza.

### **1.2.1 Evolución de las normas cubanas ISO 9000.**

La Organización Internacional de Normalización (ISO) de la que Cuba es miembro desde 1961 trabaja a través de Comités Técnicos (ISO/TC) en diferentes campos de la ciencia y la técnica. En el año 1987 se publica por primera vez la serie de normas ISO 9000 de aseguramiento de la calidad integrada por las mismas: Lineamientos para la selección y uso de los modelos para asegurar la calidad y la ISO 9001, 9002 y 9003 donde se presentaban los requisitos, que como

mínimo debe cumplir una organización, para mostrar que tiene un sistema que asegura la calidad de sus productos y/o servicios. También se editó una norma no contractual que le daba orientaciones a la organización para diseñar un sistema interno de aseguramiento de la calidad. Esta norma no fue de carácter obligatorio, sino que servía de guía para el diseño del sistema que tributa a la mejora del desempeño de la organización, la ISO 9004: Lineamientos del sistema de calidad.

La tercera versión de estas normas, publicada en el segundo semestre del año 2000, que pretendía satisfacer las necesidades de sus clientes demandantes de una estructura en modelo de proceso y compatibilidad con las ISO 14000, la familia de normas ISO 9000 que habían sido elaboradas para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de la calidad eficaces quedaba integrada por:

- La Norma ISO 9000 la que describe los principios de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es el logro de la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la efectividad del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas.
- La Norma ISO 19011 proporciona guía/orientación relativa a las auditorías de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

### **1.2.2 La norma ISO 9001:2008**

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos muestra el papel significativo que juegan los clientes para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la

percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. Este modelo cubre todos los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2008 la que hace énfasis en la importancia para una organización de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la efectividad de sus procesos, enfatizando la posibilidad de aplicar la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" continuamente la eficacia de los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de la calidad (anexo A), y para gestionar las interacciones de esos procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización teniendo en cuenta:

#### La responsabilidad de la dirección

La alta dirección debe definir los objetivos de la organización, así como la responsabilidad de todos los directores de operar con vistas a lograr estos objetivos.

Se deben considerar las siguientes actividades:

- Promover políticas y objetivos para aumentar la conciencia, motivación y participación del personal.
- Planificar el futuro de la organización y la gestión de los cambios.
- Establecer y comunicar directivas relacionadas con el logro de la satisfacción de las partes interesadas.
- Ser receptivos con la comunidad.

En este punto se deben analizar distintos requisitos como:

1. Compromiso de la Dirección.
2. Enfoque al cliente.
3. Política de la calidad.
4. Planificación. Objetivos de la Calidad. Planificación del sistema de gestión de Calidad.
5. Responsabilidad, autoridad y comunicación.
  - Responsabilidad y autoridad.
  - Representante de la dirección.
  - Comunicación interna.
6. Revisión por la dirección.

#### Gestión de los recursos

La alta dirección debe asegurarse de que los recursos esenciales tanto para la implementación de las estrategias como para el logro de los objetivos de la organización se identifiquen y se encuentren disponibles. Esto debería incluir los recursos para la operación y mejora del sistema de gestión de la calidad, así como para la satisfacción de los clientes de otras partes interesadas. Los recursos pueden ser personas, infraestructura, ambiente de trabajo, información, proveedores y aliados de negocios, recursos naturales y recursos financieros.

En este punto se deben analizar los requisitos:

1. Provisión de los recursos
2. Recursos humanos
3. Infraestructura
4. Ambiente laboral

#### Medición, análisis y mejora

Cualquier empresa, entidad u organización que se sienta comprometida con el proceso de mejoramiento continuo debe garantizar la medición y evaluación a intervalos apropiados del producto y/o servicio, la calidad del proceso, la satisfacción del cliente y los aspectos requeridos por otras partes interesadas. Esto incluye recopilar, registrar, analizar, resumir y comunicar los datos relevantes necesarios para monitorear y mejorar el desempeño de la organización. Luego de obtener resultados del análisis de los datos y las actividades de mejoramiento, estos pueden ser uno de los elementos de entrada del proceso de revisión de la dirección.

Se debe utilizar la medición, el análisis y el mejoramiento con el fin de establecer prioridades adecuadas para que la organización obtenga máximos beneficios con los recursos de que dispone. Las mediciones utilizadas por la organización se deben revisar periódicamente, y se debe verificar regularmente la precisión de los datos. Se debe considerar la auto-evaluación sobre bases periódicas para evaluar el desempeño organizativo y definir oportunidades de mejoramiento.

En este punto se deben analizar distintos requisitos tales como:

1. Generalidades

## 2. Seguimiento y medición.

- Satisfacción del cliente.
- Auditorías internas.
- Seguimiento y medición de los procesos
- Seguimiento y medición de los productos

## 3. Control del producto no conforme

## 4. Análisis de datos

## 5. Mejora

### 5.1 Mejora continua

### 5.2 Acción correctiva

### 5.3 Acción preventiva

## Realización del producto

Los requisitos de la calidad se encuentran relacionados por lo general con la forma o manera en que se va a llevar a cabo una actividad, mientras que los objetivos de la calidad forman parte en la medición de los resultados o logros del proceso. Esto permite el reconocimiento de toda organización como un conjunto de actividades y procesos. La gestión del proceso posee varios principios, los cuales deben ser aplicados a toda actividad que implique la realización de un trabajo. La organización debe llevar a cabo un análisis de cómo se interrelacionan los procesos, para garantizar que los mismos funcionen de manera eficaz. Los procesos claves de la organización están relacionados con el logro de elementos de salida de un producto y/o servicio. Además, se deben tener en cuenta los procesos para la gestión de la salud y la seguridad, el medio ambiente y los riesgos.

Para poder maximizar la capacidad organizativa es necesario garantizar la operación eficiente y eficaz de:

- Requisitos de la calidad en forma de características a lograr en cada paso del proceso.
- Relación entre los requisitos de la calidad y la capacidad del proceso.
- Medición de la eficiencia y eficacia del proceso.

Al definir los procesos de la organización, se debe tener en cuenta la permanencia de estos y la forma de verificarlos para garantizar la satisfacción constante del cliente. Los elementos de salida

de todos los procesos deben contribuir al logro de las políticas y los objetivos de la organización y beneficiar a todas las partes interesadas a través de la satisfacción constante del cliente.

La documentación del proceso debe ser fácil de utilizar para el usuario. Esta documentación incluye procedimientos del sistema, procedimientos del proceso e instrucciones, así como la recogida y el análisis de los datos.

**La documentación del proceso se debe establecer de forma tal que:**

- Defina y comunique los rasgos significativos de los procesos.
- Provea capacitación en la realización de procesos.
- Comparta conocimientos y experiencias en equipos y grupos de trabajo.
- Mida y audite los procesos.
- Revise y mejore los procesos.

Las acciones encaminadas al mejoramiento continuo deben considerar el mejoramiento del proceso como la vía para obtener resultados. Entre las medidas relacionadas con los elementos de salida de los procesos se encuentran resultados tales como el aumento de las ganancias y satisfacción del cliente.

Además de tener presente los siguientes requisitos:

1. Planificación de la realización del producto.
  - Determinación de los requisitos relacionados con el producto.
  - Revisión de los requisitos relacionados con el producto.
  - Comunicación con el cliente.
3. Diseño y Desarrollo
  - Planificación del diseño y desarrollo
  - Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
  - Resultados del diseño y desarrollo
  - Revisión del diseño y desarrollo
  - Verificación del diseño y desarrollo
  - Validación del diseño y desarrollo
  - Control de los cambios del diseño y desarrollo

#### 4. Compras.

- Proceso de compras.
- Formación de las compras
- Verificación de los productos comprados.

#### 5. Producción y prestación del servicio.

- Control de la producción y de la prestación del servicio
- Validación de los procesos de la producción y de la prestación de servicios.
- Identificación y tras habilidad
- Propiedad del cliente
- Preservación del producto.

#### 6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición.

En la norma ISO 9001:2000 se establece a través del modelo de proceso de la gestión de la calidad los requisitos o criterios básicos para el logro total de la misma, o sea se establece el ¿qué?, sin embargo no se precisa el ¿Cómo? lograr estos requisitos, ni tampoco cómo las organizaciones empresariales deberán emprender procesos de implementación de los sistemas de gestión de la calidad, así como el papel fundamental que juega la Gestión estratégica como eslabón fundamental en toda organización.

Una empresa sin su enfoque estratégico no podría reconocer ni privilegiar:

- ✓ El compromiso con la visión y con la sostenibilidad institucional.
- ✓ El compromiso con los principios de la calidad total en todos los niveles.
- ✓ La importancia de los competidores para el desempeño de la organización y las alianzas estratégicas entre esta y los competidores.
- ✓ La importancia de un sistema de acción centrado en los clientes y socios de la organización.

A continuación se hace un breve estudio del enfoque, concepto y vinculación de la Gestión estratégica con la Calidad.

### **1.3 Gestión estratégica**

La palabra estrategia proviene del griego *Strategeia*, que significa arte o ciencia de ser general. Este concepto se introduce en el campo académico desde 1944 con la teoría de los juegos por

Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 expuesto por Igor Ansoff citado por Ronda Pupo, 2006. Actualmente diversos autores la definen como: arte de dirigir las operaciones, habilidad para dirigir un asunto, camino que lleva a un objetivo determinado.

La Gestión estratégica, en esencia, es un enfoque distinto de entender y ejercitar la administración que no debe asumirse en sí como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas, sino como una coordinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizados a nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas e importantes implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras.

La Gestión Estratégica en general enmarca sus actividades en las decisiones de mediano y largo plazo; aquí se trata de que la empresa siga existiendo en un futuro más lejano. Algunos de los principales conceptos abordados sobre el término se muestran a continuación:

- Conjunto de mecanismos (estratagemas posibles y previstas) por medio de los cuales se considera viable realizar una finalidad, no necesariamente limitada.
- Arte de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de las organizaciones.
- Acción y efecto de administrar hábilmente un negocio.

Esta debe asumirse como un enfoque para la reflexión y actuación en torno a las opciones de las organizaciones, basados en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la administración con relación a las dificultades y problemas existentes y provenientes del entorno.

### **1.3.1 Gestión estratégica empresarial**

Actualmente la estrategia se ha convertido en un punto de partida para el desarrollo de todo tipo de sistema empresarial a nivel global. Esta plantea la interrelación de la organización con su entorno y reconoce la toma de decisiones como un componente elemental para el futuro de la misma, considerando en todo momento la incidencia de los factores internos y externos. Otro elemento a considerar en el ambiente empresarial existente, necesario para conducir las organizaciones de modo que éstas sean eficaces y eficientes, lo constituye el término gestión. En

este contexto, varios autores, incluyendo además la NC ISO 9000:2005, tienen el criterio de utilizar el término gestión como el más amplio, donde no sólo se tiene en cuenta la administración de recursos con el propósito de disminuir costos, sino el hecho de incluir elementos tales como: liderazgo, cultura organizacional, motivaciones, valores y el interés por la interrelación del sistema con su entorno.

Toda organización empresarial debe tener un sistema de gestión global o gestión estratégica empresarial, con el objetivo del cumplimiento de la misión. Esta debe estar sustentada sobre la base de varias gestiones estratégicas y operativas, dentro de las cuales se encuentra la GEC.

### **1.3.2 Gestión Estratégica de la Calidad**

La calidad ya no es solo la representación única de los requisitos esenciales del producto, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado sino incluso, para asegurar su supervivencia. Por esta razón, varios autores coinciden en valorar la calidad como una poderosa ventaja competitiva a largo plazo. Este carácter estratégico le permite a las organizaciones tomar decisiones teniendo en cuenta las condiciones internas y externas y adaptarse a las características del mercado, propiciándoles subsistir y alcanzar niveles competitivos, lo que les asegura la existencia en un futuro más lejano.

Desde hace varias décadas se viene consolidando el enfoque estratégico de la gestión de la calidad, basado fundamentalmente en la determinación de las necesidades y expectativas de los clientes y en las tendencias del mercado, se habla entonces de gestión estratégica de la calidad. A continuación se relacionan algunos conceptos sobre GEC tratados en la bibliografía consultada:

- Enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa.
- Es el aspecto de la gestión general de la empresa que determina y aplica la política de calidad de la organización a todos los niveles donde se genere una actividad que afecte a dicha organización.

➤ Es el modo en que la dirección de la empresa planifica el futuro, implanta programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a una mejora permanente.

Para alcanzar el éxito en la gestión de la calidad es importante lograr la integración entre los niveles ya mencionados: estratégico, táctico y operativo.

### **1.3.3 Vínculo entre la Gestión Estratégica de la Calidad (GEC) y la Gestión Estratégica Empresarial (GEE).**

El funcionamiento de las organizaciones empresariales debe basarse en una gestión global o gestión estratégica empresarial, encaminada al logro de la misión, la que debe estar sustentada sobre la base de varias gestiones estratégicas y operativas: la medioambiental, la de recursos humanos, la de calidad, entre otras. La GEE parte del diagnóstico estratégico entorno-empresa en el que se realiza una valoración de los factores internos y externos, la definición de la misión y visión, los objetivos estratégicos generales, la elaboración de estrategias, así como el análisis de la cultura imperante en la organización, lo que le permitirá a la alta dirección anticiparse al cambio, adoptando estrategias que aseguren su existencia futura.

La GEC representa un pilar importante para el desarrollo eficaz de la GEE, la que a su vez genera elementos de entrada para el proceso de GEC y sigue la lógica de la gestión a través de sus cuatro etapas: planificación, implementación, control y mejora. El desarrollo de una GEC correctamente estructurada, permitirá a las organizaciones trazar políticas que luego serán alcanzadas por medio del cumplimiento de los objetivos estratégicos, previendo la necesidad y disposición de recursos, así como las formas para controlar lo planificado y alcanzar estadios superiores a través de la realización de proyectos de mejora.

El proceso de gestión estratégica de la calidad, como parte importante en la gestión de la calidad, ha sido reflejado en el modelo concebido en la norma internacional de calidad ISO 9001:2008. En este se establecen los requisitos directamente relacionados con el tema abordado.

### **1.4 Gestión de la Calidad en el sector del turismo**

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 Glüksmann 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.

#### **1.4.1 El turismo en Holguín**

Holguín como destino turístico evidencia un impulso sostenido. Durante la década de los 90 se creó en Holguín el Grupo de Investigaciones para el Turismo, que funcionó por varios años y encauzó y apoyó un conjunto de estudios e investigaciones. Más tarde se conformó el Programa Científico-Técnico para el desarrollo del Turismo, el que se convirtió en el órgano, colectivo principal para la toma de decisiones en relación a la labor de los investigadores y asesor fundamental para la introducción de resultados en el sistema. En estos momentos de reordenamiento económico, se desarrolla en el país el proceso de perfeccionamiento empresarial y se fundamenta en un nuevo sistema de gestión que transforma radicalmente el sector turístico. Sus metas fundamentales en el destino Holguín radican en lograr:

- Empresa eficiente, flexible, en condiciones de emprender transformaciones continuas para llegar a estadios superiores.
- Flexibilización de la estructura empresarial.
- Ampliación de la participación de los trabajadores en la dirección empresarial, entre otras.

Teniendo presente las características que presenta el territorio en el sector turístico se evidencia la generalidad de su desarrollo llevando consigo la diferenciación de actividades tanto deportivas como recreativas, estrategia de publicidad, así como otras actividades relacionadas con el turismo de naturaleza con el objetivo de que una vez arribado el cliente obtenga su máxima satisfacción y se logre el regreso del mismo al territorio en varias ocasiones, en el territorio holguinero se goza de exquisitas instalaciones con estas características dentro de las que resalta la **Villa Mirador de Mayabe** la que cuenta con una exuberante naturaleza al encontrarse ubicada cerca del centro de la ciudad cabecera, además posibilita un ambiente relajante nutritivo para el descanso y recreación del cliente. Proporcionando una irremediable actuación de satisfacción por los que hacen que su presencia sea placentera.

### **1.5 Metodología de Diagnóstico de la Gestión de Calidad y análisis crítico.**

En el contexto actual, varios estudiosos han trabajado como diagnosticar la Gestión de Calidad teniendo en cuenta las NC ISO 9001:2008, se plantean procedimientos, metodologías y guías para ello. A continuación se encuentran un conjunto de estas metodologías, donde se valorarán

aspectos convenientes e inconvenientes para su aplicación en la empresa objeto de estudio con el objetivo de definir la metodología a utilizar.

1-Pasos para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad basados en las ISO 9001:2008 la que generaliza la documentación que brinda la norma ISO 9000:

- Identifique las metas que usted quiere lograr.
- Identifique qué esperan los otros de usted.
- Obtenga información sobre la familia ISO 9000.
- Aplique el modelo ISO 9000 de la familia de normas en su sistema de gestión.
- Obtenga la guía en los temas específicos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Establezca su estado actual, determine las influencias en su Sistema de Gestión de la Calidad con respecto a los requisitos de ISO 9001:2000.
- Determine los procesos que se necesitan para proporcionar los productos a sus clientes.
- Desarrolle un plan para eliminar las insuficiencias en el paso 6 y desarrolle los procesos en el paso 7.
- Lleve a cabo su plan.
- Realice la auditoría interna periódicamente.
- ¿Usted necesita demostrar la conformidad?
- Realice la auditoría por un tercero.
- Continúe mejorando su negocio.

Esta metodología tiene como inconveniente que solo enfatiza en el diagnóstico de los requisitos de las normas y no profundiza en el cumplimiento de los principios de la Gestión de la Calidad, ni en la cultura de la calidad.

2-En el caso de Cuba en lo referido a metodologías de diagnósticos de la calidad existe un procedimiento elaborado por el Instituto Nacional de Investigaciones en Normalización (ININ), el que se basa fundamentalmente en el diagnóstico de las principales áreas que inciden 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 que dan 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.

En este procedimiento la principal limitante 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 Sistema de Gestión de la Calidad, sobre todo si se parte del hecho de que los que gestionan la calidad son trabajadores seleccionados para ejercer tal función. Este procedimiento no da información acerca de la dinámica que se genera en las 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, limitando las funciones del proceso de Gestión de la Calidad.

Como se ha expresado las metodologías mencionadas que aunque en su momento de 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 materia de calidad; ya en estos momentos su aplicación resulta insuficiente en el sector del turismo, específicamente en el centro como base de la investigación, Villa Mirador de Mayabe, al no tener una documentación propia de si mismos como entidad, es decir todo sus aspectos como organización se encuentran redactados de forma integrada por la empresa una vez ejecutado un Sistema de Gestión Integrado en el 2010 en el cual no se tuvieron presentes los principios de gestión de la calidad, los que constituyen la base de las normas de sistemas de Gestión de la Calidad de la familia ISO

9000, así como la valoración de los elementos que conforman la Gestión Estratégica se encuentran redactados incorrectamente en congruencia con la Empresa.

Teniendo presente esta problemática, se decide aplicar la fase 1 de la Metodología para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (anexo B), elaborada por la MSc. Ileana Hernández Concepción y colectivo de profesores de la disciplina Calidad del departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín, ya que esta metodología trata de eliminar todas las insuficiencias y limitaciones de las anteriores metodologías, al tener un enfoque de 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 principios que exige la norma ISO 9001:2000, con la característica de que esta investigación en la etapa de diagnóstico valorara de forma más profunda y como punto de partida la Gestión Estratégica de la Calidad, así con la ayuda de técnicas utilizadas en la carrera e información brindada por la dirección de la entidad, se propone realizar la revisión y redacción de la documentación que los caracteriza, entre ellos: la misión, visión, política de calidad y objeto social; razones suficientes para seleccionar la metodología que se expone en el siguiente capítulo como la más indicada para realizar un eficiente diagnóstico de la actividad de Gestión de la Calidad.

## **Capítulo II Metodología para el Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad y aplicación de la misma**

En este capítulo se pondrá en evidencia la metodología propuesta que será aplicada para la realización de este Diagnóstico teniendo en cuenta que de las siete fases que lo componen donde se trabajará en la **FASE I** como principal fuente para la realización del diagnóstico, así como la valoración de forma profunda de los elementos que conforman la Gestión Estratégica de la Calidad de la entidad como punto de partida principal de esta investigación. Por lo que resulta muy importante contar con sólidos Sistemas de Gestión de la Calidad para incrementar los niveles de competitividad que exige el mercado.

### **2.1 Metodología para el Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad**

A continuación se exponen los pasos a seguir en la metodología a utilizar.

#### 1- Caracterización de la empresa

Inicialmente se caracteriza la empresa teniendo en cuenta la ubicación geográfica, misión, visión, plantilla aprobada y la composición de la fuerza de trabajo atendiendo a:

Categoría ocupacional.

Grupos de edades.

Nivel de escolaridad.

Sexo.

2- Para la realización del diagnóstico se plantean las siguientes etapas:

I- Necesidad de implantación de un SGC.

II- Involucramiento.

III- Creación del grupo gestor de diagnóstico.

IV- Análisis de la cultura de la organización en materia de calidad.

V- Ejecución del diagnóstico.

VI- Análisis de los resultados.

I. Necesidad de la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad.

El objetivo es conocer por qué la organización tiene necesidad de cambiar el modo de actuar que hasta el momento del estudio se estaba llevando a cabo, es decir conocer el motivo para el cambio. Elementos analizar:

- Exigencias de sus clientes.
- Oportunidades de nuevos mercados.
- Necesidad de mejorar su calidad real.
- Deficiencias en el desempeño general.

## II. Involucramiento.

El objetivo es involucrar a la alta dirección de la entidad y a todo el personal de la misma en el proceso que se comienza a desarrollar a partir de este momento. Esta es una de las principales etapas donde se debe garantizar el compromiso del personal que debe comenzar por la alta dirección, si no se logra el comprometimiento de los dirigentes y trabajadores no se puede asegurar la calidad del diagnóstico. Con esto se logra que no se esconda información y que la dirección preste toda la cooperación necesaria para el estudio.

## III. Creación y formación del Grupo Gestor.

El objetivo es designar al grupo de personas de la organización que conformará el grupo ISO 9000, los cuales participarán juntos a los consultores en la ejecución del diagnóstico. Una vez que todo el personal conoce la necesidad del estudio y está motivado para su realización, se procede a la creación del grupo de diagnóstico, que constituye el personal de la organización que organizará y ejecutará todas las tareas.

En función de la complejidad de la organización este grupo podrá tener más o menos integrantes debiendo estar representadas todas las áreas afectadas.

## IV. Diagnóstico de la Gestión de la Calidad:

El objetivo de esta etapa es saber dónde se encuentra y hacia dónde debe orientar los esfuerzos y recursos de la empresa. Esta fase permite definir los puntos fuertes y débiles de la misma, así como determinar las amenazas y oportunidades de acción.

En el proceso de diagnóstico no solo se valorará el comportamiento de la organización desde el punto de vista interno, pues la organización está inmersa en esencia en sus resultados, por lo que es de gran importancia comenzar esta etapa con el diagnóstico externo.

#### -Realización del diagnóstico externo.

Para guiar el análisis externo se deberán valorar los elementos que forman parte del entorno empresarial, constituido por: los organismos rectores, los proveedores, los competidores, los clientes potenciales, entre otros. En este análisis se tendrán en cuenta los siguientes factores:

- Factores culturales.
- Factores tecnológicos.
- Factores políticos.
- Factores económicos.
- Factores legales.
- Factores demográficos.
- Características del mercado.

#### -Realización del diagnóstico interno.

Para diagnosticar la gestión de la calidad desde el punto de vista interno y aplicando un enfoque de procesos se elaboraron cuestionarios a partir de las normas ISO 9001:2008, las cuales especifican con respecto a los sistemas de gestión de la calidad los requisitos, procesos y directrices que rige la familia de las NC ISO 9000.

#### V. Diseñar las técnicas de diagnóstico.

El objetivo de esta etapa es definir las técnicas que serán utilizadas para la realización del estudio en función de las características de la organización. Se utilizarán técnicas que permitan determinar el ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Con qué recursos?, se realiza cada función y actividad de la empresa, de manera que se puedan detectar todas las deficiencias que existan en la organización.

##### Etapa III.1. Valoración del cumplimiento de los principios de la Gestión de la Calidad.

El objetivo de esta etapa es tener una evaluación del cumplimiento de los principios de la Gestión de la Calidad.

Los principios a tener en cuenta son:

- Enfoque al cliente.
- Enfoque de proceso.
- Participación.

- Liderazgo.
- Enfoque sistémico para la gestión.
- Mejora continua.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.
- Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones.

#### VI. Análisis de los resultados del diagnóstico.

Para el análisis y definición de las deficiencias se desarrolla la matriz de evaluación de factores externos e internos, para posteriormente elaborar y analizar mediante la matriz DAFO la ubicación de la organización en el cuadrante que le corresponda de acuerdo a los elementos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

### **2.2 Aplicación de la Metodología del Sistema de Gestión de la Calidad implantado**

Ya con el Sistema de Gestión Integrado implantado en la Empresa ISLAZUL se llevaron a cabo ciertas medidas y procesos teniendo presente las normas ISO 9001:2008 con la metodología “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” y los principios de Gestión de la Calidad con el propósito de alcanzar una mejora eficaz de su principal fuente, el servicio de los clientes así como del confort y estética de la organización, una vez recogida la información necesaria relacionada con las limitantes que existían en la entidad se enfatiza a continuación en algunos de los elementos evaluados en el sistema.

#### **2.2.1 Caracterización de la empresa.**

La Empresa ISLAZUL Holguín fue creada como estructura organizativa de la Cadena de Turismo del propio nombre, el 30 de agosto de 1994, como resultado del acuerdo No. 14 de la Junta de Accionistas de la Cadena de Turismo ISLAZUL SA, es una estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización del producto turístico en el territorio, está caracterizada por tener independencia jurídica, gestión comercial, balance financiero independiente y gestión contractual, está conformada por 6 Unidades Empresariales de Base que ofrecen servicios hoteleros, clasificadas en 4 Villas y 2 Hoteles y cuyos procesos básicos fundamentales son el alojamiento, gastronomía, recreación y reuniones y eventos. Las Unidades Empresariales de Base se encuentran ubicadas en el territorio holguinero abarcando 3 de sus

municipios, Hotel Miraflores en el municipio Moa, Villa Don Lino en el municipio Rafael Freyre, Villa Cabañas en el territorio de Banes y su mayor concentración se localiza en la ciudad cabecera, municipio Holguín: Hotel Pernik, Villa El Bosque, Villa Mirador de Mayabe, ubicada en Alturas de Mayabe, km 8, Holguín la que fue centro modelo para esta investigación una vez realizado un Sistema de Gestión Integrado en el año 2010 con el objetivo de lograr un mejoramiento del confort y la estética de la planta hotelera y las instalaciones en general lo que ha sido una actividad paulatina en la historia de la empresa. Esta Villa cuenta con un total de 33 trabajadores de ellos el 66.7% representan las mujeres y el 43.3% los hombres, esta fuerza de trabajo está compuesta por 3 dirigentes, 2 administrativos, 10 técnicos, 8 trabajadores de servicio, y 10 obreros (anexo C). Una vez llevado a cabo el Sistema de Gestión Integrado la empresa se encuentra enfrascada en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial ya en la Sexta Etapa, esta continua proyectándose cambios que la hagan más eficiente. La empresa ISLAZUL en general tiene como **misión**: Ofrecemos un producto hotelero y extra hotelero variado, con trabajadores motivados en satisfacer con eficiencia las expectativas de quienes nos eligen. Así como **visión**: Nos distinguimos por la calidad, la profesionalidad y el confort.

Los proveedores constituyen una fuerza importante en el comportamiento de un sector. Ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo al poder de esta para negociar con los que demandan los insumos para la prestación de los servicios. Como suministros fundamentales la entidad presenta los productos alimenticios, insumos de alojamiento y gastronomía, productos de ferretería, equipamiento tecnológico, entre otros de importancia.

Entre los principales proveedores que abastece la Villa Mirador de Mayabe se encuentran:

- Empresa Cárnica de Holguín: Productos cárnicos en general.
- Empresa Mayorista de Alimentos: Fundamentalmente aceite, harina de trigo, café, arroz, azúcar, granos, condimentos, etc.
- Empresa de Productos Lácteos: Leche, queso, yogurt, mantequilla, helado, etc.
- Empresa de Frutas Selectas: Frutas y Vegetales.
- Pesca Caribe: Mariscos y pescados.
- ABATUR: Amplia gama de productos que va desde los comestibles hasta tecnología.
- AT Comercial: Amplia gama de productos que va desde los comestibles hasta tecnología.

- Havana Club Internacional: Bebidas alcohólicas en general.
- ITH Comercializadora: Equipamiento, insumos y otros.
- Comercializadora CIMEX: amplia gama de productos que va desde los comestibles hasta tecnología.
- Unión Eléctrica: Suministradora de energía.
- ETECSA: Servicios telefónicos.
- Cervecería Bucanero: Proveedora de cervezas y maltas.
- BRASCUBA: Suministradora de cigarrillos.
- AGROTEX: Café y huevos.
- Oro Rojo (Cárnica Tradisa)
- TRANSMETRO: Transporte

Donde más adelante se hace una valoración de los procesos que sigue la empresa una vez implantado el Sistema de Gestión Integrado enfatizando en la metodología propuesta que rige fundamentalmente los requisitos de la Norma Cubana ISO 9001:2008 con el propósito de lograr en un futuro un mejor desempeño de los procesos y actividades que se llevan a cabo en la entidad así como mantener una documentación coherentemente redactada como elemento caracterizador de la Gestión Estratégica de la empresa.

### **2.2.2 Diagnóstico.**

Para dar cumplimiento a este proceso se diseñaron entrevistas y encuestas (Anexos D, E y F) tanto para los miembros de la organización como para sus clientes, en este último caso para conocer sus expectativas acerca del servicio brindado y tener una referencia de hasta que grado la entidad lograba su satisfacción.

En el caso de los clientes sus expectativas fundamentales se referían a: rapidez en que el servicio de restauración una vez solicitado llega a sus manos con la calidad requerida, la encuesta se realizó a algunos de los principales clientes.

En las entrevistas y encuestas se pudo apreciar que más del 85 % coincidían en apuntar como uno de los problemas fundamentales la demora en proceso de recepción.

Para darle cumplimiento al diagnóstico de gestión de la calidad se utilizó los requisitos que se plantean en las NC ISO 9001:2008.

---

## **Etapa I. Necesidad de implantación de un sistema de gestión de la calidad.**

La realización de este trabajo responde a la necesidad que se le impone a la Villa Mirador de Mayabe de cambiar el modo de actuar e insertarse en el proceso de mejorar la Gestión de la Calidad debido a que la alta gerencia ha adquirido el interés por fortalecer estas actividades en el Sistema Integrado de Gestión, motivado por diferentes elementos como son: que la competencia en el área es cada día más fuerte por lo que se deben extender los horizontes en busca de nuevos mercados, además de la presencia de clientes más exigentes.

Debido al interés prestado por la dirección de la empresa para lograr mejorar su sistema integrado de gestión a partir de las actividades de calidad, con el objetivo de ganar en clientes y prestigio, se lleva a cabo este diagnóstico para calificar a la entidad en lo referido a calidad, se ha decidido realizar el diagnóstico de la calidad para conocer dónde está ubicada la organización y hacia dónde orientar los esfuerzos y recursos. Esta organización necesita diagnosticarse, ya que sin un proceso de identificación de las principales deficiencias que entorpecen el trabajo de la unidad, es imposible trazarse objetivos para el logro del desarrollo de la misma. Esta fase permite definir los puntos débiles de la entidad y determinar las oportunidades de acción para el lanzamiento del proceso.

### ❖ Situación financiera:

Al analizar la situación financiera hasta el mes de mayo del presente año, se comprobó que las ventas habían disminuido con relación a igual período del año anterior, aunque se encontraba en buenas condiciones financieras para comenzar con una etapa de cambios y transformaciones en la unidad.

### ❖ Análisis de los clientes.

Al efectuar el análisis con los clientes se concluyó que el índice de satisfacción es catalogado como regular, ya que han existido reclamaciones que están referidas a incumplimiento con los servicios de restaurant y hospedaje, siendo estas unas de las causas que han originado inconformidad del cliente.

### ❖ Proveedores.

Presenta inestabilidad con algunos proveedores, entre los que se encuentra el Combinado Lácteo y la Empresa cárnica, basándose esencialmente en la variedad de los productos.

## **Etapa II. Involucramiento.**

En esta etapa se explicó a la dirección de la empresa la importancia que reviste para el futuro de la organización realizar el diagnóstico, que es una actividad de trabajo interno de la empresa y que solamente con su apoyo efectivo es como único se puede lograr un mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad en general, aprovechar todas las oportunidades, el potencial del entorno y las condiciones actuales de la entidad. Con el apoyo de la administración, se aprovecharon los matutinos diarios para explicar a los trabajadores y dirigentes acerca del proceso que se comenzaba a desarrollar y los beneficios que reporta a la empresa mejorar el sistema de gestión de la calidad por lo que todos deben cooperar con el trabajo de detección de todas las limitantes tanto económicas, como técnico- organizativas y de control.

Además se señala la necesidad de que fuera designado un representante de la dirección (RD) para la calidad, en este caso es el especialista del complejo, que igualmente haya sido dotado de autoridad para gestionar, dar seguimiento, evaluar y coordinar los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Se desarrollaron reuniones de trabajo con los dirigentes de los diferentes niveles para informarlos y repararlos para el diagnóstico al sistema de gestión de la calidad.

## **Etapa III. Creación del grupo gestor del diagnóstico.**

En esta etapa procedemos a la creación del grupo gestor que no es más que definir el personal a participar directamente en el estudio, quedando conformado de la siguiente forma:

Marisol Pérez Guerra: Presidenta de la comisión de calidad.

José Enrique Santos de la Rosa: Representante de la gestión de la Calidad.

Ricardo Rodríguez Carrasco: Especialista en Recursos Humanos.

Frank Aguilera López: Especialista del área de Economía.

Danelys Legrá Guilarte: estudiante de 5to año de Ingeniería Industrial.

En esta etapa se prepara a los compañeros antes mencionados en cuanto a las técnicas que se utilizarán en el estudio, trabajo en grupo, solución de problemas, así como en la metodología que se va a emplear para cumplimentar todas las fases propuestas. En estos momentos esta comisión no está jugando ningún papel ya que no funciona para lo que está creada, pero además no tiene ninguna preparación.

#### **Etapa IV. Análisis de la cultura de la organización en materia de calidad.**

Esta etapa permite conocer las principales normas, valores y creencias más arraigadas en la organización en cuanto a la calidad. En ella se conocen a fondo las particularidades de la empresa, su estructura, las funciones que intervienen en el logro de la calidad, la organización para la calidad que existe en la entidad, la preparación del personal para desarrollar estas funciones, entre otros aspectos importantes.

En todo sistema o proceso está presente el hombre con sus particularidades y sus ideas compartidas o no y sus relaciones, por lo que en ningún estudio que se haga puede obviarse la importante variable de la cultura.

Para la realización de este análisis se realizaron recorridos por las áreas de la organización donde se comprobó que la misma cuenta con las instalaciones necesarias, donde tres de estas no se encuentran en buen estado y organizadas debido a la falta de recursos necesarios para ejecutar el servicio. Existe una adecuada distribución de la fuerza de trabajo, en estos momentos la estructura organizativa está en constante cambio una vez implantado el Sistema de Gestión Integrado, así como el logro de convertir la villa en el Complejo Bosque Mirador.

Para diagnosticar la cultura de calidad se realizaron entrevistas al personal en las diferentes áreas para la identificación de las principales normas de comportamiento, observándose que la cultura organizacional está orientada hacia la calidad, ya que los trabajadores reconocen que esta es tarea de todos. Con la implantación del Sistema de Gestión Integrado se pudo evidenciar que la empresa tiene implantado un Programa de Aseguramiento de la Calidad donde están definidos y documentados los procedimientos operacionales de trabajo, con la utilización de técnicas como la observación directa y la revisión de documentos se pudo comprobar que en muchos casos se incumple lo establecido en el PAC, por lo que es necesario comenzar a desarrollar un proceso de cambio de la cultura de calidad de manera tal que se logre una actitud favorable ante el trabajo, lo que incluye un plan de formación de valores, hábitos y otros aspectos necesarios para el proceso que se inicia.

Se confeccionó un cuestionario de preguntas por cada requisito de la norma, el cual permite identificar la forma en que la organización realiza cada una de las funciones y tareas para el logro de la calidad, lo que permite determinar las dificultades que presenta.

Al aplicar las técnicas diseñadas para diagnosticar la cultura de calidad arraigada en la organización que incluye la realización de encuestas y entrevistas a los responsables y al personal en las diferentes áreas para la identificación de las principales normas de comportamiento. Estas se realizaron en los tres niveles: Altos directivos, mandos intermedios y trabajadores. (Los cuestionarios aparecen en los Anexos G, H e I).

Para el análisis de este aspecto se aplicó la encuesta a los dirigentes y empleados para un tamaño de muestra de  $n=4$  y  $n=29$ , respectivamente.

El análisis de los resultados permitió calificarla para el caso de la alta dirección, que prevalece una cultura actual de calidad de nivel medio, la misma está orientada hacia la calidad, evidenciando la existencia de una cultura prometedora lo cual es altamente beneficioso.

En el caso de los empleados existe una cultura más orientada a la calidad, lo cual es muy beneficioso y demuestra el grado de comprometimiento por parte de estos con la calidad.

#### **Etapas V. Ejecución del diagnóstico.**

##### **- Realización del diagnóstico externo.**

La Villa Mirador de Mayabe considera al cliente como eslabón fundamental por la interrelación que tiene con estos, como característica principal que presentan las organizaciones dedicadas a la prestación y ejecución de servicio, con el propósito de alcanzar la máxima satisfacción de los clientes. A pesar de esto la entidad presenta un Sistema de Gestión Integrada, no existe una conciencia de la necesidad de certificar los sistemas de gestión de la calidad, sin embargo comienza a pensarse de acuerdo a las políticas trazadas por el nivel central de llevar a la práctica lo relacionado con la calidad de las producciones y servicios. De forma general en las organizaciones prevalece el enfoque tradicional, donde la calidad la define de cierta forma la dirección o administración y no el cliente como establece el enfoque moderno.

Para la obtención de los siguientes resultados se encuestó al personal de diferentes áreas como la recepción, restaurante, cocina, entre otras, este análisis arrojó los siguientes resultados.

### **Factores culturales.**

En este caso el cliente es considerado el elemento esencial por la entidad, ninguna de las demás unidades cuenta con un sistema de gestión de la calidad certificado.

### **Factores tecnológicos.**

Para el logro de la calidad y para ser realmente competitivos es necesario el empleo de la tecnología de avanzada de equipos y medios técnicos para los servicios de cocina y restaurante los que constituyen un renglón fundamental para la producción de alimentos en empresas de producción y servicio además de poder prestar servicios de una forma más eficiente y satisfacer las necesidades de sus clientes. Se presentan dificultades en cuanto a la carencia de medios de protección y de trabajo, implementos de gran uso en las habitaciones, así como medios de trabajo necesarios en la cocina para la elaboración de los alimentos, que conspiran negativamente en la calidad de los servicios que se prestan.

### **Factores políticos.**

El desarrollo de las entidades turísticas se encuentra dentro de la política del país y del territorio; esta organización se subordina al MINTUR.

### **Factores económicos.**

Todos los encuestados respondieron que la situación económica del país y el territorio así como los efectos indeseables de la crisis económica mundial no son favorables para el desarrollo de la entidad, algunos opinan que existen fenómenos que afectan la empresa como la existencia de la doble moneda, la negación de la entrada de algunos extranjeros que desean conocer el país debido a su lugar de procedencia, entre otras.

La empresa en general surge con el objetivo de aportar al desarrollo del país, en momentos que comenzaba a buscarse el camino de la recuperación económica, a medida que esta consolide su economía, se podrán obtener mayores resultados productivos y a su vez prestar un servicio más eficiente y con calidad. La política tributaria en la entidad trasciende de forma positiva, pues en ningún momento se ha incumplido con este aporte.

### **Factores legales.**

La empresa posee un total respaldo legal para la realización de sus operaciones, abalado por los documentos existentes, aunque no cuenta con un asesor jurídico que defienda sus intereses.

### **Características del mercado.**

#### • Clientes

La cantidad de clientes varía en relación con la temporada en que se encuentre el territorio, estos abundan frecuentemente en nuestro municipio, por las características que presenta el territorio en el sector del turismo, por las exquisitas características que presentan las distintas instalaciones turísticas del territorio las que cuentan con exuberantes paisajes, una agradable naturaleza, así como la alta gama de actividades de toda índole que se llevan a cabo en estas instalaciones con el máximo objetivo de lograr la satisfacción de los clientes.

#### • Competidores

Otras unidades de nuestro territorio que ofertan servicios similares a los de la empresa, pero que no constituyen una dificultad para la entidad, pues los clientes reconocen las opciones de rapidez, seguridad y calidad lo que hace imprescindible mantener para garantizar estar por encima de los competidores.

### **Diseño de las técnicas de diagnóstico.**

En esta etapa se tuvo como objetivo la definición de las técnicas que serán utilizadas para la realización del estudio en función de las características de la organización.

Se elaboró el cuestionario general de preguntas y aspectos a evaluar, para ello se realizó un estudio estricto de las normas NC ISO 9001: 2008, las cuales especifican con respecto a los sistemas de gestión de la calidad los requisitos y las directrices para la mejora del desempeño.

Inicialmente se confeccionó un cuestionario de preguntas por cada requisito de la norma ISO 9001:2008, el cual permite identificar la forma en que la organización realiza cada una de las funciones y tareas para el logro de la calidad, lo que permite determinar las dificultades que presenta. (Cuestionario en anexo J)

Se obtuvo como resultado que la minoría de los trabajadores tienen conocimientos del concepto calidad y cómo repercute en el buen resultado de la entidad que se mejore el Sistema de Gestión

de la Calidad, la alta dirección aboga por organizar este sistema y se ha trazado como meta a partir de este instante el estudio y conocimiento de todo lo que concierne a estos temas de la calidad en la empresa.

#### **- Realización del diagnóstico interno.**

Para diagnosticar la gestión de la calidad desde el punto de vista interno se elaboraron cuestionarios partiendo fundamentalmente del estudio de los elementos y requisitos que rigen las normas de la familia ISO 9000, enfatizando en la NC ISO 9001:2008, donde se analizan además los ocho principios de la gestión de la calidad basado en un enfoque de procesos, además con el apoyo de diferentes técnicas consistentes en la revisión de documentos, entrevistas con especialistas y la observación directa del funcionamiento de dichos procesos y del accionar de sus ejecutantes.

Ya con el Sistema de Gestión Integrado implantado en la Empresa ISLAZUL se llevaron a cabo ciertas medidas y procesos teniendo presente las normas ISO 9001:2008 con la metodología “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” y los principios de Gestión de la Calidad con el propósito de alcanzar una mejora eficaz de su principal fuente, el servicio de los clientes así como del confort y estética de la organización, una vez recogida la información necesaria relacionada con las limitantes que existían en la entidad se enfatiza a continuación en algunos de los elementos evaluados en el sistema.

#### **Enfoque al Cliente**

Entre los requisitos que rige la norma ISO 9001:2008 se encuentra este, el que se asocia a elementos como la exigencia de los clientes y oportunidades de nuevos mercados una vez que se desea llevar a cabo el proceso para una implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

La Alta Dirección de ISLAZUL Holguín se ha responsabilizado en asegurar que las necesidades y expectativas del cliente se determinen y se conviertan en requisitos a alcanzar por la organización para lograr su máxima satisfacción exigiendo que se identifiquen y se recojan en las relaciones contractuales que se establecen con los mismos, los requisitos especificados por el cliente, los no establecidos pero necesarios, los legales y reglamentarios relacionados con los servicios que se brindan y cualquier otro requisito establecido por la organización en su contrato.

La Empresa ISLAZUL Holguín revisa los requisitos relacionados con el servicio antes de comprometerse.

#### **Liderazgo**

Una vez establecido este requisito como otro de lo que rige la norma se puede verificar como se comporta el desempeño de la alta dirección junto a los trabajadores de la organización en general.

La Empresa relaciona a su personal con la actividad a desarrollar para garantizar el logro de los objetivos pero de una forma sencilla es decir no involucra profundamente a estos debido a la falta de un buen conocimiento de este principio siendo el mismo uno de lo más importantes para una organización. Ya que los líderes de la organización son los encargados de establecer la unidad de propósito y la orientación de la entidad, así como mantener y crear un ambiente interno donde pueda lograr el involucramiento del personal antes el logro de los objetivos de la organización.

#### **Enfoque de sistemas para la gestión y basado en procesos.**

Aquí se evidencian dos de los requisitos de la ISO 9001:2008 los que se caracterizan por valorar el comportamiento de los diversos elementos y procesos que se tienen presentes en los sistemas que se desarrollan en cada organización.

La empresa adquiere una buena satisfacción de los servicios cuando realiza una aceptable organización de los procesos teniendo en cuenta los elementos interrelacionados con el sistema los que contribuyen a la eficacia y eficiencia de los procesos con la necesidad de lograr la mejora de su Calidad real.

#### **Eficacia de los procesos.**

De las evaluaciones realizadas a la eficiencia y calidad de los procesos efectuadas mediante el Sistema de Gestión se obtuvo como resultado que la evaluación eficaz de los procesos se comportó en un 69,9 % resultado medio para la entidad debido a que no se observa comportamiento regular en la eficacia de los procesos y el 30,1 % representa a los procesos no eficaces, debido fundamentalmente a situaciones puntuales relacionadas principalmente a los costos e ingresos.

#### **Quejas y Reclamaciones.**

Durante el año 2010 fueron recibidas en la unidad 14 quejas y una reclamación con solicitud de indemnización. De las quejas recibidas 7 fueron consideradas con lugar y no se realizó compensación alguna. Las 14 quejas estuvieron relacionadas con la gastronomía, fundamentalmente con la rapidez del servicio y la temperatura de la comida. Se demostró, mediante un muestreo sistemático, que el servicio se realizaba ágilmente y que aún cuando la comida llegaba a la mesa a temperaturas de entre 70° y 80° (grados), el cliente apreciaba que la temperatura no era buena. Se propusieron entonces acciones encaminadas a mejorar la sensación de la rapidez del servicio así como la **temperatura**, para lograr una disminución de las opiniones negativas en estos aspectos.

### ***Control de la prestación del servicio***

La Empresa ISLAZUL Holguín planifica y lleva a cabo el control de la prestación del servicio basándose en procedimientos y reglamentos elaborados para la realización del mismo, donde a continuación se tiene en cuenta algunos de los caracteres entre los que encontramos:

- La disponibilidad de información que describa las características del servicio.
- La disponibilidad de los procedimientos correspondientes para la prestación de los servicios.
- La implantación del seguimiento y medición de los procesos por el Jefe del Área organizativa, Jefe de Equipo y (o) supervisores designados.
- La implantación del seguimiento y medición del servicio a través del sistema de retroalimentación del cliente que permite la evaluación del nivel de satisfacción.
- El control del producto no conforme y la toma de acciones correctivas y preventivas.

### ***Infraestructura***

La Dirección de la Empresa tiene determinada, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos de los servicios que brinda y lograr la satisfacción del cliente, además de desarrollar eficazmente todas los procesos y actividades identificados como parte de los sistemas de gestión específicos que conforman el Sistema de Gestión Integrada, definidos en documentos y procedimientos de este sistema.

### ***Ambiente de Trabajo***

La Empresa determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la eficacia del sistema, a partir de establecer las acciones necesarias para la preservación de la salud y el

bienestar de los trabajadores en todo momento, a partir de su evaluación y análisis constante por la Alta Dirección.

Dentro de los factores higiénico–sanitarios que influyen en el ambiente de trabajo en la empresa ISLAZUL, pueden considerarse: el microclima (temperatura, humedad, velocidad y presión del aire), las condiciones del aire (contenido de polvo, humo, vapores, productos tóxicos), el nivel de ruido, de vibraciones y de iluminación.

A los trabajadores que se encuentran laborando en el local que ocupa ISLAZUL se les crea las condiciones necesarias para eliminar o reducir el efecto de estos factores sociales mencionados anteriormente a través de una evaluación y gestión continua de la Dirección.

#### **Mejora Continua y enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

La Dirección de la Empresa en general tiene definido mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión Integrada mediante el uso de las políticas y objetivos del sistema, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección. Por medio de este elemento se pudo valorar el comportamiento del Índice Satisfacción al Cliente en el año 2010 en la Villa Mirador de Mayabe así como otros indicadores como punto radical en el proceso de competencia con otras empresas.

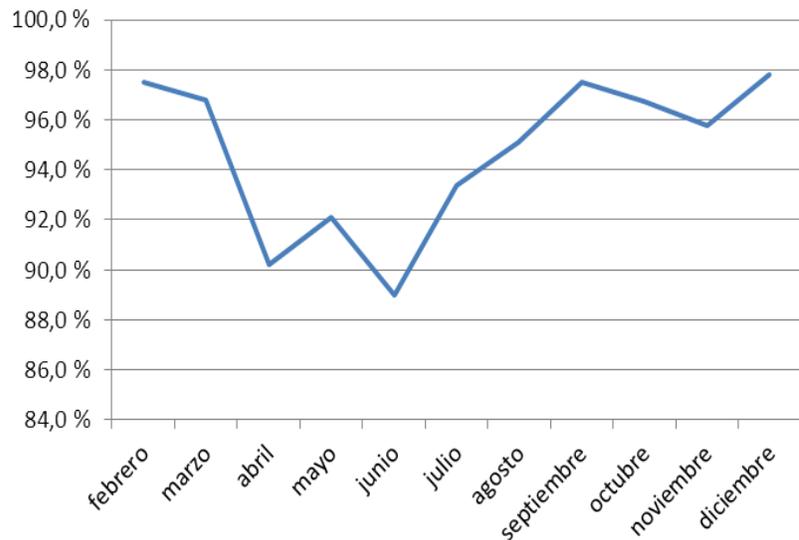
#### **Índice de Satisfacción de los Clientes y Satisfacción por fase**

Con la implantación de un Sistema de Gestión a nivel de empresa en 2010, en la entidad se obtuvieron disímiles acciones de mejoras con el objetivo de alcanzar una mejor expectativa y satisfacción de los trabajadores y clientes que allí arriban, donde el **Índice de Satisfacción del Cliente** se comportó muy por debajo de lo deseado debido a que de 4643 turistas físicos en la entidad en el año, fueron encuestados solo 624 clientes, que representa el 13,44 %, cifra por debajo del 15 % requerido. Este incumplimiento está marcado por los meses de febrero, marzo y abril, con el 2,1; 6,3 y 14,8 % respectivamente. Este incumplimiento está dado, fundamentalmente, porque no había Representante de la dirección nombrado en ese momento.

Los niveles de satisfacción por meses se comportaron de la siguiente forma:



febrero	97,5 %
marzo	96,8 %
abril	90,2 %
mayo	92,1 %
junio	89,0 %
julio	93,4 %
agosto	95,1 %
septiembre	97,5 %
octubre	96,8 %
noviembre	95,8 %
diciembre	97,8 %



A partir del mes de junio se observa una mejoría significativa de la satisfacción motivada, teniendo presente tres aspectos principal que suelen ser lo de mayor importancia para una mejor atracción de cliente al Complejo, estos son los que a continuación se presentan.

- En los meses de verano el turismo de recorrido disminuye y aumenta el turismo directo, con diferentes características en cuanto al nivel de exigencia. Por otra parte, este turista permanece más tiempo en la villa, posibilitándose así una mejor percepción del servicio en general.
- Se ha trabajado con resultados positivos en la proyección del servicio orientado a las características de cada cliente, que ha propiciado, por otra parte, el aumento del regreso al territorio.
- Se han perfeccionado los métodos de recolección de información y evaluación.

La satisfacción de los clientes es medida trimestralmente mediante encuestas y mensualmente mediante entrevistas que realizan los supervisores, los Jefes de Áreas y Especialistas de la Calidad a los clientes de modo que sirve a la dirección como retroalimentación; con el fin de tomar acciones correctivas y preventivas así como la asignación de recursos que permitan alcanzar la satisfacción de los mismos.

La **Satisfacción por Fase** se comportó con deterioro en los teléfonos causado por problemas técnicos ajenos a la instalación. En numerosas ocasiones se hicieron reportes a ETECSA sin tener respuesta efectiva en la mayoría de los casos. Actualmente la telefonía continúa siendo muy

inestable por causas meramente tecnológicas a pesar de que durante el año, se sustituyó la pizarra telefónica y se restablecieron o mejoraron algunos servicios.

1	RECEPCION	96,6%
2	TELÉFONO	87,7%
3	ÁREAS	93,3%
4	HABITACIÓN	96,4%
5	RESTAURANTE	93,7%
6	BARES	95,6%
7	PARRILLADA	94,8%
8	ANIMACIÓN	95,7%
9	PISCINA	95,5%
10	SEGURIDAD	97,8%
11	VALORACIÓN	97,2%

El índice de satisfacción promedio total del año 2010 fue del 94,7 %.

### ***Auditorias Internas***

La dirección de la Empresa ISLAZUL Holguín tiene establecido un proceso anual de Auditorias Internas para evaluar el funcionamiento del Sistema de Gestión Integrada implantado con el objeto de determinar si el mismo es conforme con los requisitos de las normas básicas de cada uno de los sistemas específicos que conforman dicho Sistema de Gestión : NC ISO 9001:2001; NC ISO 22000:2005; NC ISO 14001:2004; NC 18001:2005 y NC 3001:2007 con lo establecido por la propia Empresa y si han sido implantados y se mantienen eficazmente.

### ***Acciones Correctivas***

La Empresa una vez realizado el Sistema de Gestión de la Calidad integrado tiene establecido mediante el procedimiento "Tratamiento de las No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas" las acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades detectadas (internas o externas), las que deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades que se detectaron.

En este procedimiento documentado se establece los requisitos para:

- Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas y reclamaciones de los clientes).
- Determinar las causas de las no conformidades detectadas.

- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- Determinar e implantar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.

### ***Acciones Preventivas***

Se tiene establecido en el procedimiento “Tratamiento de las No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas” las acciones preventivas para eliminar las causas de las no conformidades potenciales las cuales deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

En este procedimiento documentado se establece los requisitos para:

- Revisar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Determinar e implantar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.

Con el Sistema de Gestión Integrado se implantaron acciones de mejora de las que se evidenció que el 40% representa las acciones no cumplidas por la empresa.

### ***Análisis de las no conformidades***

El control de los productos no conformes, así como las actividades y servicios son revisados por la empresa periódicamente donde su comportamiento e incidencia de los procesos de la no conformidad representan un alto grado de insatisfacción en la Villa (anexo L).

### ***🚦 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor***

#### ***Evaluación de los Proveedores.***

Valorando los resultados obtenidos por los proveedores se pudo evidenciar que las principales limitantes recaían sobre ETECSA, por la mala calidad e inestabilidad de los servicios telefónicos, lo que ha generado ser participe de la mayoría de las insatisfacciones del los clientes. Por otra parte se encuentran las organizaciones de Frutas Selectas y Combinado Lácteo por la incoherencia en las entregas de los productos. Resalta además el servicio de transportación de los trabajadores, contratado con TRANSMETRO, el que tuvo deficiencias durante todo el año pasado, afectando el servicio en numerosas ocasiones.

Todas estas limitaciones conllevan a un mal concepto de la entidad por parte de los clientes, visitantes y los mismos trabajadores trayendo consigo una disminución relativa en la demanda de los que desean visitar el lugar.

Ya analizado y desarrollado el papel fundamental que ejercen estas funciones en toda organización se refleja como las entidades deben contener una asequible documentación, así como materiales de estudios para que una vez que desee la organización desarrollar alguna actividad implicada con el control interno y externo, documentaciones prudentes del centro se tenga un buen conocimiento de la actividad a realizar, teniendo presente el análisis de todos los procesos de gestiones que se llevan a cabo en la organización con el fin de conocer el comportamiento de los elementos que integran estos procesos como características que distinguen a la organización.

#### **Etapas VI: Análisis de los resultados del diagnóstico.**

Una vez concluido el diagnóstico se procedió al análisis de la información recopilada con ayuda de las técnicas aplicadas, se procedió a confeccionar un listado de los problemas y aspectos favorables detectados para realizar el diagnóstico interno y externo.

#### **Análisis interno:**

Tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas de la organización, donde se ven las principales fortalezas y debilidades, en cada una de las áreas funcionales, administración, recursos humanos, entre otras.

Listado de los problemas detectados:

1. No se ha valorado el cumplimiento de los requisitos de la NC ISO 9001:2008 en el Sistema de Gestión Integrado.
2. La propuesta de encuestas trazada por la Casa Matriz no está en relación con las características de la Villa.
3. No se encuentra creado el grupo gestor.
4. Pocas personas encargadas del control de la calidad.
5. Deficiente documentación en materia de calidad.
6. La actividad de gestión de la calidad no es vista de forma integral en la unidad.
7. Su documentación se encuentra implantada de manera general para toda la empresa.

Posteriormente se definieron los aspectos positivos:

- Cada servicio constituye un proceso, compuesto por subprocesos y están interrelacionados.
- Creación del grupo gestor de la calidad.
- Alto comprometimiento por parte de la dirección de la empresa, para lograr la certificación de un sistema de gestión de la calidad con la norma ISO 9001:2008.
- Experiencia de los trabajadores en las labores que realizan.
- El servicio tiene un sistema de supervisión que permite detectar las anomalías en el servicio así como los responsables.

Para reducir los problemas y aspectos favorables detectados se realizó un trabajo de conjunto con el grupo gestor, para la elaboración de la MEFI y MEFE, quedando de la siguiente manera.

Listado de Debilidades y Fortalezas.

*Debilidades:*

1. No posee una adecuada documentación de los elementos que conforma la Gestión de la Calidad.
2. Deficiente documentación en el tema calidad.
3. Insuficiente sistema informativo.
4. No existe participación del personal en la toma de decisiones de la unidad.
5. Seguridad, rapidez y confianza en el cumplimiento de las misiones.

*Fortalezas:*

1. Creación del grupo gestor de calidad en la empresa.
2. Alto comprometimiento de la alta dirección de la empresa, para lograr la certificación con la norma ISO 9001 :2008.
3. La empresa tiene establecido un sistema de supervisión que permite detectar no solo cuando se comete una violación sino quien es el responsable.
4. Seguridad en el cumplimiento de los acuerdos.

**Análisis externo:**

Tiene la finalidad de valorar el entorno de la organización. Consiste en la identificación y evaluación de las tendencias y hechos competitivos, económicos, políticos, legales,

tecnológicos, socioculturales y demográficos, determinándose aquellos que pueden presentar amenazas u oportunidades, en dependencia del impacto negativo o positivo, menor o mayor para la unidad luego de listar las principales amenazas y oportunidades que ofrece el entorno de la organización se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Listado de Amenazas y Oportunidades.

*Amenazas:*

1. Falta de preparación al personal y la comisión de calidad.
2. Falta de inversiones para mejorar la tecnología e infraestructura.

*Oportunidades:*

1. La política del país, del ministerio y del territorio promueven el desarrollo de entidades como estas.
2. Demanda actual superior a la oferta.
3. Cumplimiento de los pedidos.
4. Servicio reconocido por la rapidez, seguridad y confianza.

### **Matriz DAFO.**

Una vez concluido la elaboración de la MEFI y la MEFE se pudo obtener la matriz DAFO (anexo M), se puede concluir que el servicio prestado en la Villa Mirador de Mayabe se encuentra en el tercer cuadrante (DO) en cuanto a materia de gestión de calidad, por lo que las estrategias deben encaminarse a reducir al mínimo las debilidades aprovechando al máximo las oportunidades.

Quedando con una evaluación de 133 puntos en la MEFI y de 173 de MEFE, lo que corresponde a estrategia de supervivencia, se recomienda la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008. Para ello se elabora en la fase siguiente una serie de acciones de mejora específica para lograr reorientar sus estrategias.

### **Etapas VII: Proyección de mejora**

Teniendo en cuenta el análisis realizado y siguiendo las indicaciones de la metodología se propone en esta etapa un grupo de acciones para la mejora que son las siguientes.

Acciones de mejora:

1. Aplicar y tomar como herramienta de dirección la revisión y valoración del comportamiento de la documentación que conforma la planeación estratégica para los períodos venideros.
2. Proceder a realizar los estudios que permitirán conocer las características del ambiente de trabajo para tomar acciones correctivas.
3. Continuar con la aplicación de la metodología para lograr mejorar el sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos y procesos de la NC ISO 9001:2008 teniendo presente los principios de la Gestión de la Calidad.
4. Se debe implantar además:
  - Vías de comunicación para garantizar que la política sea conocida, comprendida por todos los miembros de la organización.
  - Desplegar los objetivos hacia todos los niveles de la organización.
  - Definir los responsables para dar cumplimiento a cada tarea.
5. El desarrollo de un clima favorable para el involucramiento de todo el personal en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
6. Definir de forma clara las responsabilidades y autoridades de cada nivel con respecto a la calidad.
7. Lograr la realización de revisiones e informes de los resultados obtenidos incluyendo las acciones preventivas y correctivas por parte de la dirección una vez establecido el diagnóstico.
8. Los integrantes del grupo gestor deben de informar a sus subordinados periódicamente acerca del resultado que obtienen de su trabajo e incluyendo aspectos relacionados con la calidad del mismo y realizar un análisis profundo de estos resultados conjuntamente con los trabajadores.
9. Planificar procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora después de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad para medir su desempeño y definir responsabilidades para esta tarea.
10. Establecer auditorías internas para analizar aspectos relacionados con la calidad evaluando el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y utilizar las sugerencias de los auditores para el mejoramiento.

11. El proceso de acciones correctivas y preventivas debe evaluar la importancia de las limitantes que influyen en la calidad en términos de su impacto en aspectos como: los costos de las operaciones, costos de no conformidades, protección y satisfacción al cliente.

12. Identificar las fuentes de información para planificar las acciones como: necesidades y expectativas de los clientes, análisis del mercado, medición de la satisfacción, medición de procesos, resultado de análisis de datos, auto evaluación.

13. Lograr una eficiente prestación de los servicios e interrelación con los clientes hasta alcanzar la máxima satisfacción.

Con las acciones de mejora seleccionadas que deberá emprender la organización, se trazó un plan de acción, además se propone un plan de capacitación (anexos N y O), así como la revisión y valoración de los parámetro que conforman la Gestión Estratégica, teniendo presentes que en esta Fase I de la metodología no se lleva a cabo la actividad de mejora.

Una vez revisada la documentación que lo caracteriza como empresa se pudo obtener que la Empresa ISLAZUL tiene redactada su **misión y visión** los que carecen de características significativas para una correcta, medible y coherente redacción. Con la interpretación de estos elementos que conforman la Gestión Estratégica de la entidad se procedió a la revisión de las mismas, a los efectos de considerar la necesidad o no de su perfeccionamiento y actualización, en correspondencia con los cambios y niveles de actividad que se han ido logrando. Con la ayuda de técnicas utilizadas en la carrera se hace una pequeña adaptación a las mismas con el propósito de perfilar mejor el estilo de la redacción de estas, así como lograr el objetivo supremo de la organización, alcanzar una mejor interpretación, comprensión ante sus proveedores, clientes, visitantes, directivos y los propios trabajadores de la entidad; quedando de la siguiente forma:

**Misión:** “Somos una organización competitiva, dentro y fuera del sector en la comercialización de servicios, ofreciendo un producto hotelero y extra hotelero variado, que mantiene una infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos de los servicios que se brindan, así como al mejoramiento del entorno y confort de las instalaciones turísticas para satisfacer con calidad, garantía y celeridad la creciente demanda de los clientes, con trabajadores motivados en satisfacer con eficiencia las expectativas de quienes nos eligen”.

**Visión:** “Nuestros proyectos están encaminados a un futuro bajo la acción de la mejora continua de todos los servicios que brindamos, nos distinguimos por la calidad, la profesionalidad y el confort, con un personal debidamente calificado para la realización de los servicios y otras actividades teniendo como principal premisa que los clientes son nuestra razón de ser”.

### ***Política de Gestión***

La empresa una vez realizado un Sistema de Gestión Integrado en 2010 queda establecida una **Política de Gestión** adecuada al propósito de la organización, incluyendo el compromiso de cumplir con los requisitos establecidos en las normas (ISO 9001:2001, ISO 14001:2004, ISO 22000:2005, 18001:2005, 3001:2007), los documentados por la organización, los legales aplicables, así como mejorar continuamente la eficacia del sistema. Esta política se encuentra comunicada a todos los miembros de la organización con el propósito de que conozcan cada uno sus obligaciones y responsabilidades individuales con respecto a la calidad del servicio, conservación del entorno y la seguridad y salud en el trabajo. La **Política del Sistema de Gestión** establecida a nivel de empresa se encuentra documentada, implantada y mantenida, según el documento de gestión relacionado con la “Política de Gestión Integrada”, y se revisa periódicamente con el objetivo de que siga siendo pertinente y apropiada para la organización, se encuentra a disposición de las partes interesadas. No presentan documentación sobre política de calidad.

### ***Objeto y campo de aplicación***

En cuanto al objeto y campo de aplicación se encuentran en el Manual de Gestión que sigue la empresa en general, este tiene como objetivo especificar los requisitos esenciales del Sistema de Gestión Integrada de la Empresa ISLAZUL Holguín y sus Unidades Empresariales de Base. Además este manual constituye un único documento, tanto interno como externo, que puede ser utilizado en labores comerciales y de marketing. Se encuentra definido como el documento básico del Sistema de Gestión Integrada, este presenta como limitante que no proporciona una visión y misión general a pesar de esta deficiencia, por la documentación explícita que presenta sirve como guía de referencia del sistema documental de gestión implantado en la Empresa y sus Unidades. Enfatizando en que su razón de ser es la prestación de servicios hoteleros este sistema se encuentra aplicable a todos los procesos de la Empresa

ISLAZUL Holguín y sus Unidades, correspondiente a los Sistemas de Gestión de la Calidad, Inocuidad de los Alimentos, Medio Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo y Capital Humano.

### ***Objetivos y metas***

Se pudo apreciar que los objetivos y metas que tiene trazado la Empresa ISLAZUL se mantiene documentados para cada uno de los procesos de gestión que forman el Sistema de Gestión Integrada, según documento “**Planeación Estratégica de ISLAZUL Holguín**”, tanto para la Empresa como sus Unidades, donde también se incluyen otras áreas de resultados claves que forman parte además del “Sistema de Gestión y Dirección Empresarial”. Estos objetivos se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la Empresa, siendo estos medibles, relevantes, cuantificables, coherentes con las políticas del sistema. Los objetivos incluyen el compromiso de mejora continua y están asociados a indicadores de eficacia, pero no presenta relación con los elementos de calidad.

### **Valoración económica-social**

A partir del diagnóstico realizado en la Villa Mirador de Mayabe una vez implantado un Sistema de Gestión Integrado por la empresa, se pudo apreciar con precisión los problemas que están influyendo en los resultados de la organización, así como elevar el nivel de servicio. Con el estudio, análisis y revisión desarrollado a los elementos que conforman la Gestión Estratégica como punto significativo y caracterizador de la organización, se realiza una adaptación con el propósito de que estos tengan una correcta redacción así como lograr que sean más entendibles, medibles y contengan una buena comprensión ante los clientes, trabajadores y visitantes que arriben a la Villa. Esto contribuirá a actuar en consecuencia con el objetivo de obtener respuestas más rápidas para el mejoramiento de los servicios, el confort y estética de la entidad, así como lograr una reducción de los costos, unido al logro de la competitividad.

Aunque en esta investigación no se valora el efecto económico de la entidad se debe considerar la aplicación del Diagnóstico al Sistema de Gestión de la Calidad unido a la adaptación propuesta a algunos de los elementos que conforman la Gestión Estratégica de la empresa así como su contribución en la detención de las limitantes que conllevan a la insatisfacción de los clientes, propiciará que se incrementen las ventas, disminuya los costos y se logre una mayor competitividad.

### **Conclusiones**

Con la realización del diagnóstico al Sistema de Gestión Integrado implantado en la empresa en el año 2010, enfatizando en el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo Bosque Mirador se arribó a las siguientes conclusiones:

- La Gestión de la Calidad constituye un eslabón fundamental en el Sistema de Gestión Integrado de cada empresa, así como en los diversos procesos de formación que han adquirido gran auge en el logro del incremento de la productividad del trabajo con el uso y seguimiento de las normas ISO 9000.
- La Gestión Estratégica juega un papel impredecible en las empresas con el máximo comprometimiento de contener una adecuada, entendible y correcta documentación de los elementos que la caracterizan como organización.
- Se aplicó la metodología propuesta a la ejecución del diagnóstico a la actividad de gestión de la calidad en la entidad, objeto de estudio de acuerdo al enfoque de las normas internacionales ISO 9001:2008.
- Se pudieron identificar las limitantes fundamentales que presentaba la entidad como resultado del diagnóstico, se plantearon las principales acciones de mejoramiento, lográndose concretar las mismas en un plan de acción con tareas y responsables.
- Se determinó que la estrategia que debe seguir para lograr gestionar la calidad debe estar dirigida a minimizar debilidades y maximizar oportunidades lo que corresponde a la estrategia de supervivencia y la implantación y certificación de un sistema de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9001:2008.
- La Villa Mirador de Mayabe debe sentirse más comprometida con los requisitos especificados por el cliente con el propósito de alcanzar una buena satisfacción de estos.
- Se manifiesta poco conocimiento de lo que implica una adecuada redacción de los elementos que conforman la Gestión Estratégica.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
OSCAR LUCERO MOYA

---

- No presenta documentación, información y definición de los elementos que conforman la Gestión de la Calidad.

### **Recomendaciones**

- ❖ Dar seguimiento a la aplicando de las técnicas y herramientas desarrolladas, para dar continuidad a la aplicación de todos los aspectos una vez implantado el Sistema de Gestión Integrado.
- ❖ Aplicar e implementar procesos teniendo presente los requisitos que rige la norma cubana ISO 9001:2008 diseñado en esta investigación.
- ❖ Dar a conocer al personal la adaptación y valoración establecida a los parámetros que estructuran la Gestión Estratégica de la empresa.
- ❖ Mantener la revisión periódica de los elementos que conllevaron a la inconformidad e insatisfacción de los clientes.

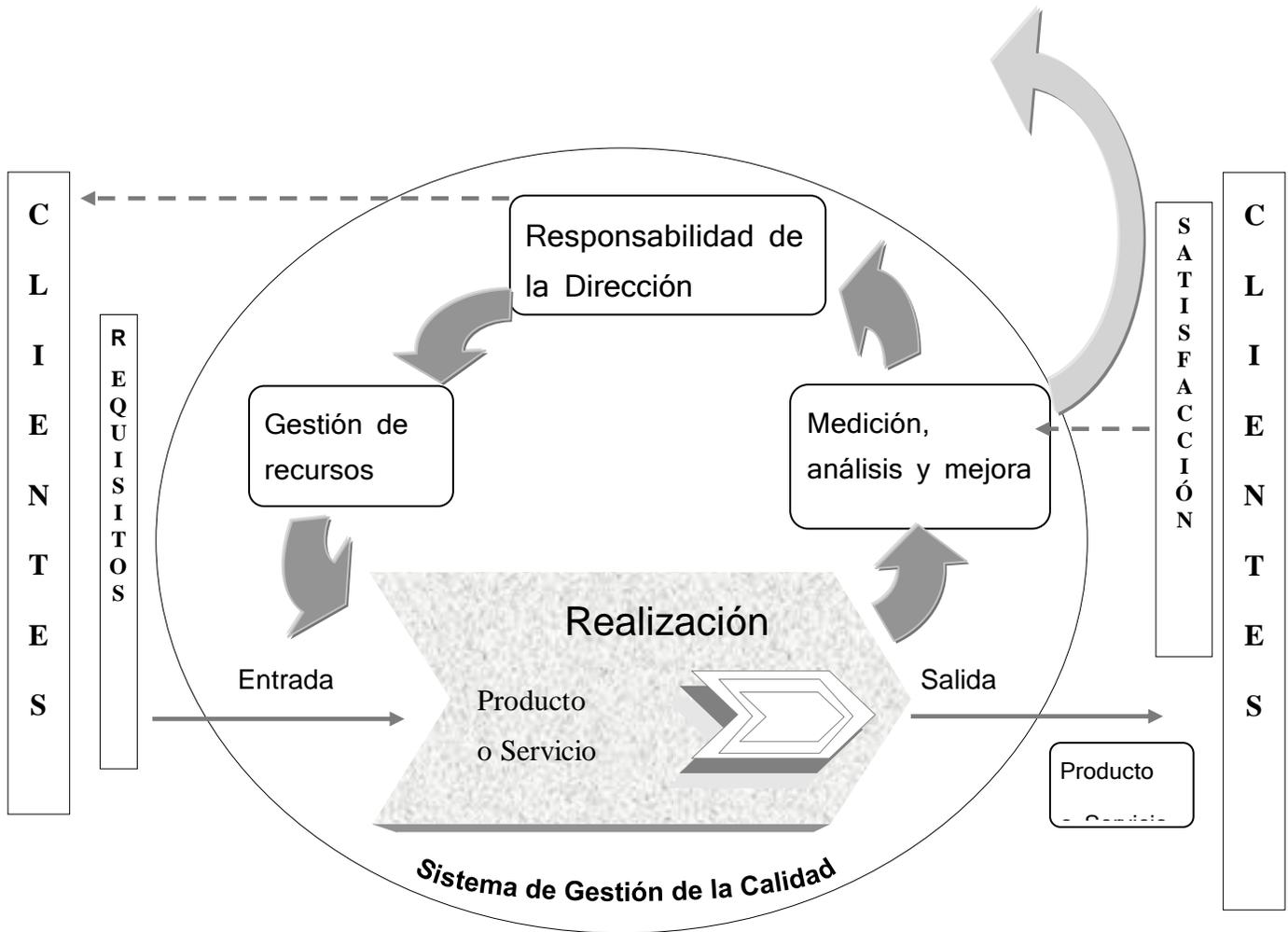
**Bibliografía**

- ❖ Benillon, A & Ceretti, O. Implantar y Gestionar la calidad total. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
- ❖ Colectivo de autores. Manual de Gestión Integrado de la Empresa ISLAZUL, Holguín
- ❖ Diccionario Larousse, (1992). Pequeño Larousse Ilustrado
- ❖ Feingenbaum, A. V. Control total de la calidad. Instituto Cubano del libro, La Habana 1971.
- ❖ Fernández Hatre, Alfonso. ISO 9000: 2000. “Manual y procedimientos de un sistema de calidad” Editorial Instituto de fomento Regional España 2002.
- ❖ González, C (2005). Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- ❖ Ing. Coya, Cáceres Rossio. Procedimiento para la planeación estratégica de la calidad con enfoque de procesos. Caso de estudio Cubataxi-Holguín. Tesis presentada en opción título de Master en Ingeniería Industrial.
- ❖ Ishikawa. K. ¿Que es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba. 1991.
- ❖ Juran. Joseph. M. Manual de control de la calidad 4ta edición. Volumen I, II y IV, 1993.
- ❖ Noda Hernández, Marcia: Folleto de calidad en los servicios Cap.I. P 3
- ❖ Norma ISO 9000: 2005 Gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabularios.
- ❖ Norma Cubana ISO 9001:2008. Normas para la gestión de la calidad. Requisitos
- ❖ Núñez, Romero Wilder. Diagnóstico de un Sistema de Gestión de la Calidad en el servicio de mensajería empresa TRASVAL, Holguín.
- ❖ Novoa Batista, Miriela. Diagnóstico de la Actividad de Gestión de la Calidad en la Fábrica de Galletas de Sal “Roberto Cuenca” basado en la norma ISO 9000: 2000. Trabajo de Diploma. Holguín 2005.
- ❖ Ricardo, Mario Luís Lechuga. Diagnóstico del Sistema de Gestión de la calidad en el Hotel Pernik basado en la Norma ISO 9000:2000. Trabajo de Diploma. Holguín 2005.
- ❖ Udaondo, E. (2005). Gestión de calidad. Ediciones Díaz Santos. Madrid, España.
- ❖ Yamaguchi Keiichi. El aseguramiento de la calidad en Japón. La Habana, febrero de 1989.

**Anexos**

**Anexo A**

***Modelo del SGC basado en proceso. ISO 9001: 2008***



Anexo B

*Procedimiento de la metodología aplicada*

**ETAPA I: DIAGNÓSTICO DE LA ACTIVIDAD DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**ETAPA II: DISEÑO DEL SGC**

**ETAPA III: DOCUMENTACIÓN DEL SGC**

**ETAPA IV: IMPLANTACIÓN DEL SGC**

**ETAPA V: EVALUACIÓN DEL SGC**

**ETAPA VI: CERTIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO**





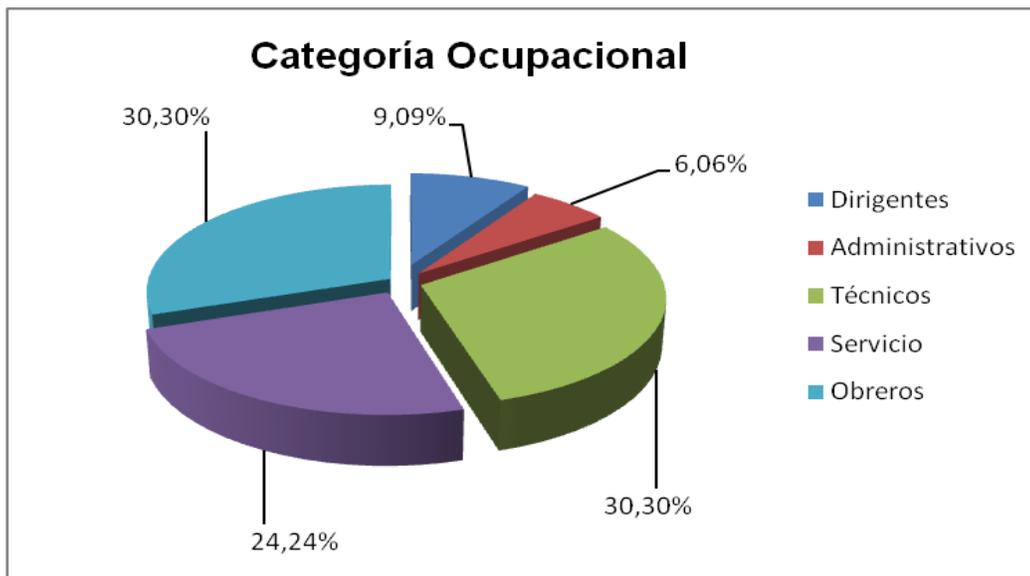
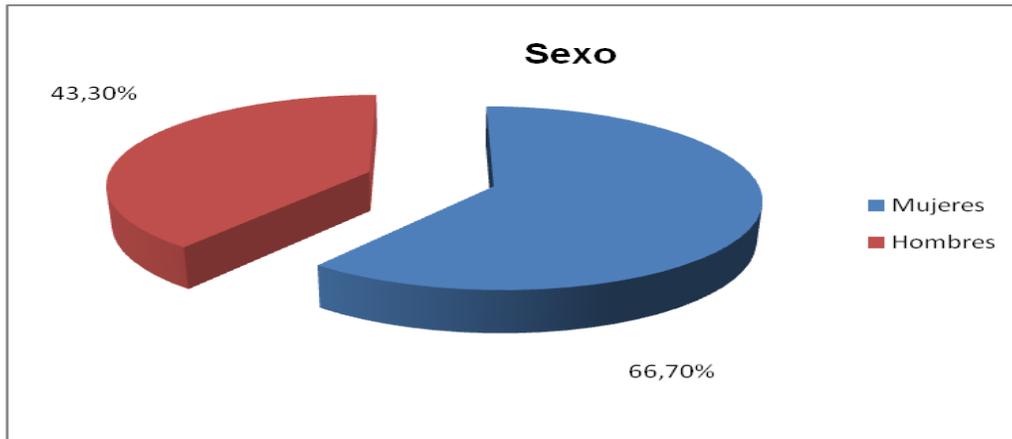
UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

---

Anexo C

**Composición de la fuerza de trabajo**



**Anexo D**

***Entrevista a representante de la Gestión de la Calidad***

1. ¿Cuáles, usted considera, son los principales problemas de calidad del producto que se brinda?

---

---

---

---

---

2. Podría usted mencionar las posibles causas que provocan estos problemas.

---

---

---

---

---

3. ¿Considera usted que los trabajadores se encuentran motivados hacia el logro de los objetivos? Explique.

---

---

---

---

---

4. Tiene alguna sugerencia para mejorar el trabajo de la entidad.

---

---

---

---

---



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

---

**Anexo E**

***Encuesta a los trabajadores***

Compañero:

Necesitamos conocer cuáles son los principales problemas de calidad presentes en nuestra entidad, por ello le solicitamos su opinión al respecto. También nos interesa su orden de importancia, por ello en la casilla de la derecha deberá ordenarlos dando el valor más alto al que, a su juicio, tenga mayor influencia.

No	Problemas	Puntuación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Muchas gracias por su colaboración.

**Anexo F**

**Encuesta al cliente**

Estimado cliente:

Para nosotros es muy importante conocer hasta que punto hemos logrado, con nuestro trabajo, satisfacer sus deseos. Por ello le solicitamos que a continuación exprese cuáles eran sus expectativas al solicitar nuestros productos y en que medida logramos satisfacerlas.

Califique el nivel de satisfacción de cada una en la escala de 0 a 5 puntos:

Expectativas	Calificación					
	0	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración.

## **Anexo G**

### ***Cuestionario de cultura***

#### ***Alta dirección.***

Compañero nuestro equipo de trabajo, encargado de la realización del diagnóstico de la gestión de la calidad en la empresa. Necesitamos su mayor colaboración para el conocimiento de la cultura organizacional, que no es más que el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa y caracterizan o dan una imagen externa de la empresa antes sus clientes, proveedores y el entorno en general. De su sinceridad depende la veracidad de nuestras valoraciones y con ella el mejoramiento de la situación actual de la empresa.

#### **Responda y argumente las siguientes preguntas.**

1. ¿Se siente usted comprometido con la organización?
2. ¿Se identifica usted con los trabajadores?
3. Sus relaciones con los trabajadores. ¿Son buenas?
4. ¿Se escucha la opinión de los obreros en la toma de decisiones? ¿Qué métodos existen?
5. ¿Las decisiones que se toman en la empresa van acompañadas de una explicación?
6. ¿Existe algún método para el conocimiento del grado de satisfacción de los trabajadores en la empresa?
7. ¿Existe posibilidad de progresar en la empresa?
8. ¿Existe una preocupación constante por mejorar el contenido de trabajo de las personas?
9. ¿Se potencia la iniciativa del personal para el mejoramiento de la calidad?
10. ¿Qué acciones traza la dirección para el mejoramiento continuo de la calidad?
11. ¿Qué se hace para prevenir los errores y hacer las cosas bien desde la primera vez?
12. ¿Existe preocupación constante por parte de la dirección por la calidad de vida de los empleados?
13. ¿Se le transmite al personal la importancia en los resultados de la empresa?
14. ¿Participa usted en la elaboración de las políticas, objetivos, tareas concretas y estratégicas sobre la calidad?



15. ¿Tiene usted amplios conocimientos de lo que implica un buen sistema de la calidad en la empresa?
16. ¿Qué métodos utilizan para llevar la información de las decisiones tomadas en todos los niveles?
17. ¿Tiene posibilidad en la organización de desarrollarse intelectualmente?
18. ¿Ha recibido cursos en materia de calidad?
19. ¿Se reúne al personal periódicamente para informarles sobre la situación de la empresa?
20. ¿Se rectifican las posibles desviaciones sobre los objetivos de calidad?
21. ¿Cómo usted puede valorar el grado de apoyo mutuo entre los empleados y la dirección?
22. ¿Se reconoce y estimula los trabajadores sobre cumplimientos de la calidad del producto en la empresa? ¿Qué criterios se usan?
23. ¿Se promueve la investigación y el desarrollo para el logro de la calidad?
24. ¿Existe algún reglamento que hable sobre los deberes y derecho de los trabajadores? ¿Cómo debe controlarse su cumplimiento y colaboración en el logro de la calidad?
25. ¿Se potencia el trabajo en grupo?
26. ¿Las actividades laborales se organizan entorno a grupos o individualmente?

**Anexo H**

**Cuestionario de cultura**

**Obreros**

Compañero nuestro equipo de trabajo, encargado de la realización del diagnóstico de la gestión de la calidad en la empresa necesita su mayor colaboración para el conocimiento de la cultura organizacional, que no es más que el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa y caracterizan o dan una imagen externa de la empresa ante sus clientes, proveedores y el entorno en general. De su sinceridad depende la veracidad de nuestras valoraciones y con ella el mejoramiento de la situación actual de la empresa.

**Responda según corresponda, tomando la puntuación del 1 hasta el 5**

1 (estoy en total desacuerdo)

2 (no estoy de acuerdo)

3 (no estoy de acuerdo ni en desacuerdo)

4 (estoy de acuerdo)

5 (estoy muy de acuerdo)

No.	Denominación	1	2	3	4	5
1	La dirección sostiene una buena comunicación con los empleados					
2	Conozco los objetivos de calidad en mi empresa					
3	Conozco la política de calidad en mi empresa					
4	Entiendo bien los objetivos y políticas de calidad de mi empresa					
5	Siempre se definen las tareas concretas a realizar en mi puesto de trabajo para dar cumplimiento a los objetivos de calidad de la organización					



6	Siempre me estimulan para el desarrollo y la investigación de mi actividad.					
7	Para darnos a conocer los objetivos generales, planes estratégicos y presupuesto se realizan reuniones con los trabajadores					
8	Conozco el reglamento de la entidad donde se plantean mis deberes y derechos					
9	Siempre los dirigentes se reúnen con los trabajadores para informales sobre la marcha de la empresa.					
10	Siempre los dirigentes se reúnen con los trabajadores para informales sobre la marcha de la empresa.					
11	El desarrollo y el contenido de mi puesto de trabajo es coherente con los objetivos de la organización.					
12	Los mensajes que se transmiten de la dirección siempre se entienden					
13	Siempre se escuchan nuestras opiniones y sugerencias para mejorar la calidad					
14	Siempre al tomar una decisión nos dan una explicación					
15	La dirección se preocupa por conocer el grado de satisfacción que tengo con mi trabajo					
16	En la empresa existe posibilidad de progresar					
17	En la empresa existe preocupación por la mejora del contenido de trabajo de las personas					
18	Me siento satisfecho con mi salario.					
19	Tengo autonomía en la ejecución del trabajo; siempre con límites claros					
20	Se potencia mi iniciativa					



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

21	Siempre se cumplen las promesas					
22	En la empresa existe un programa de beneficio social.					
23	La dirección nos trasmite la importancia que tiene nuestro trabajo en los resultados de la calidad					
24	En la empresa existe una preocupación constante por la calidad de vida de los empleados					
25	La dirección nos trasmite la importancia que tiene nuestro trabajo en los resultados de la calidad.					
26	Siempre se estimula la creatividad en mi labor diaria					
27	Estoy comprometido con mi organización					
28	Me siento identificado con mis jefes					
29	Existe un buen clima entre los empleados					
30	Existe un buen clima entre los empleados y los jefes inmediatos					
31	Trabajo sobre la base de evitar los errores y no de corregirlos una vez que se cometen					
32	Trato de hacer las cosas bien desde la primera vez					
33	En mi puesto de trabajo la calidad es lo primero					
34	En mi puesto de trabajo puede hacer las cosas bien para el logro de la calidad					
35	En mi área de trabajo se estimula el trabajo en grupos para la generación de ideas con vistas a mejorar.					
36	A la dirección le preocupa mi desarrollo intelectual					
37	Tengo deseos de superarme para lograr mejores resultados en mi trabajo					



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
OSCAR LUCERO MOYA

38	He recibido capacitación en materia de calidad recientemente					
39	Conozco claramente lo que tengo que hacer para lograr la calidad en mi trabajo.					
40	Dispongo de todos los medios necesarios en mi puesto para lograr la calidad.					
41	Siempre soy puntual en mi trabajo					
42	Mantengo el orden y la limpieza en mi puesto de trabajo.					

**Anexo I**

**Cuestionario de cultura**

**Mandos intermedios**

Compañero nuestro equipo de trabajo, encargado de la realización del diagnóstico de la gestión de la calidad en la empresa necesita su mayor colaboración para el conocimiento de la cultura organizacional, que no es más que el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa y caracterizan o dan una imagen externa de la empresa ante sus clientes, proveedores y el entorno en general. De su sinceridad depende la veracidad de nuestras valoraciones y con ella el mejoramiento de la situación actual de la empresa.

No.	CUESTIONARIO	Si	No	A veces	No se
1	Existen planes de investigación y desarrollo				
2	Se realizan reuniones para la presentación y discusión de los objetivos, planes estratégicos de calidad de la empresa.				
3	Se fijan objetivos de calidad de la empresa.				
4	Se rectifican las posibles desviaciones sobre los objetivos de calidad para tomar acciones correctivas				
5	Se reúne al personal periódicamente para informarles sobre la marcha de la empresa				
6	Existe coordinación entre todos los departamentos de empresa				
7	Existe buena comunicación entre los integrantes de la dirección y los departamentos				
8	Existe buena comunicación con los operarios				



9	Se escuchan siempre sus opiniones				
10	Se planifican las reuniones interdepartamentales				
11	Las decisiones que se toman en la empresa van acompañadas de una explicación				
12	Se potencia la generación de ideas para la mejora continua de la calidad				
13	Existe algún método para el conocimiento del grado de satisfacción de los empleados				
14	Existe posibilidad de progresar en la empresa				
15	Se potencia la iniciativa del personal				
16	Se le trasmite al personal la importancia de la calidad de su trabajo en los resultados de la empresa				
17	Se estimula la calidad de los resultados				
18	Está usted comprometido con la organización				
19	Conoce los objetivos, políticas y estrategia de calidad que sigue la empresa				
20	Por qué vía se le comunicó				
21	Propicia que el personal de su área genera ideas para el mejoramiento de la calidad				
22	Existen cursos de superación				

## **Anexo J**

### ***Cuestionario para valorar los requisitos de la norma ISO 9001:2008, Sistema de Gestión de la Calidad***

#### 4.1 Sistema de gestión de la calidad. Generalidades.

1. ¿La organización tiene un sistema de gestión de calidad implantado? ¿Cómo se gestiona la calidad?
2. ¿Están identificados los procesos del sistema de gestión de calidad? ¿Cuáles son, incluyendo aquellos contratados externamente?
3. ¿Se ha determinado la secuencia e interacción de estos procesos?
4. ¿Están establecidos los criterios y métodos de operación y control de estos procesos?  
¿Son eficientes? ¿Dónde aparecen?
5. ¿Están disponibles los recursos y la información necesarios par apoyar la operación y el seguimiento de los procesos?
6. ¿Se realiza el seguimiento y medición de cada uno de estos procesos? ¿Se utilizan técnicas estadísticas para analizar la información obtenida? ¿Se evalúan los resultados de los análisis?
7. ¿Cuales acciones se llevan a cabo para alcanzar los resultados planificados de estos procesos?
8. ¿Cuales acciones se llevan a cabo para alcanzar la mejora continua de estos procesos?
9. ¿Cómo se establece y aplica el proceso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad?
10. ¿En la organización se contrata extremadamente algún proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos? ¿Cuál es este proceso? ¿Cómo la organización controla este proceso contratado? ¿Este proceso contratado dentro del sistema de gestión de la calidad?
11. ¿Está descrita la administración del sistema de gestión de la calidad? ¿En qué documento?

#### 4.2. Requisitos de la documentación.

1. ¿Cuáles son los aspectos que incluye la documentación del sistema de gestión de la calidad?

Nota: La documentación del sistema de la gestión de la calidad debe incluir:

- \_ La Política y los objetivos de la calidad
- \_ Un manual de la calidad

\_ Procedimientos documentados requiriendo por la ISO 9001

\_ Los documentos necesarios para la organización se asegure de la gestión eficaz de cada proceso

\_ Los registros requeridos

#### 4.2.1 Generalidades.

1. ¿La empresa cuenta con declaraciones documentadas de la política, objetivos y un manual de la calidad?
2. ¿La empresa cuenta con los documentos necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operaciones y control de los procesos?
3. ¿La empresa cuenta con los procedimientos documentados y los registros requeridos por las normas ISO 9000?
4. ¿Los procedimientos o instrucciones del sistema recogen los requisitos establecidos por las normas ISO 9000?
5. ¿En la empresa existe especificaciones?
6. ¿La entidad cuenta con instrucciones en procedimientos y control y procesos?
7. ¿En la organización está escrito, implementado y actualizado los siguientes procedimientos?

\_ Control de la documentación

\_ Control de registro

#### 4.2.2 Manual de la calidad

1. ¿Posee la organización un manual o manuales de la calidad, revisando y aprobado, en vigor?
2. ¿El manual de la calidad existe? ¿Es independiente o está integrado junto con otros manuales de la gestión?
3. ¿Describe el manual de la calidad todo el alcance del sistema de gestión de la organización?
4. ¿Se describen en el manual las conclusiones permisibles y las razones de la misma?
5. ¿Se incluye los procedimientos documentos o referencia a esto?
6. ¿Contiene el manual una descripción detalla de la secuencia e interacción de los procesos incluidos en el sistema de gestión de la calidad?
7. ¿En el manual de calidad figura la política de calidad y los objetivos relativos a la calidad?
8. ¿Recoge el manual la definición de las funciones relativas a la calidad en las organizaciones?

9. ¿Están documentadas las actividades y responsabilidades necesarias para garantizar el adecuado desempeño de la organización?

10. ¿El manual incluye los procedimientos establecidos para el sistema de gestión de la calidad?

11. ¿El manual de la calidad se encuentra accesibles para todos los trabajadores de la organización?

Evidencia: El manual de la calidad de la organización que cumplan con los requisitos de esta cláusula, siendo un documento controlado que refleja la situación real de la organización.

#### 4.2.3 Control de los documentos.

1. ¿Se controla periódicamente los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad?

2. ¿Se ha establecido un procedimiento para el control de los documentos del SGC?

3. ¿Este procedimiento es de fácil comprensión?

4. ¿Este procedimiento incluye?

\_ Formas de elaboración, identificación, revisión y aprobación de los documentos antes de su emisión

\_ Proceso de comprobación, revisión y actualización y reprobación de los documentos cuando sea necesario

\_ Forma de garantizar la legibilidad y disponibilidad de los documentos en los lugares necesarios

\_ Forma de prevenir el uso no inspeccionado de documentos obsoletos

#### Aprobación y distribución.

1. ¿Los documentos son aprobados antes de distribuirlos?

2. ¿En los documentos aparecen indicados los nombres de quienes lo elaboran, revisaron y aprobaron?

3. ¿Tienen establecidos un sistema para la distribución de documentos?

4. ¿Se garantiza que a todos los miembros de la organización se le distribuyan los documentos necesarios para su desempeño?

#### Cambio o modificaciones en los documentos.

1. ¿Existe un procedimiento para revisar y actualizar los documentos?

2. ¿Este es definido claramente quien tiene la autoridad para realizar y aprobar cambios en los documentos?

3. ¿Se asegura que se utilicen las versiones más actualizadas de los documentos?

Evidencia. El procedimiento escrito para el control de los documentos y disponibilidad de los documentos apropiados en cada lugar de trabajo.

#### 4.2.4 Control de registros

1. ¿Se establecen registros para proporcionar evidencia del desempeño de la organización respecto a la calidad?

2. ¿Son los registros legibles, identificables y recuperables?

3. ¿Se documentan procedimientos para identificar, almacenar, proteger, recuperar y disponer de los registros?

4. ¿Contemplan los siguientes aspectos?

\_ Revisión de los requisitos relacionados con el producto

\_ Revisiones del diseño y desarrollo

\_ Verificaciones del diseño y desarrollo

\_ Validación del diseño y desarrollo

\_ Evaluación de proveedores

\_ Resultados de calibración y verificación de los instrumentos de medición

5. ¿Se establece los responsables de almacenamiento y protección de los registros?

Evidencia: El procedimiento documentado para el control de los registros.

Este requisito 4.2 será valorado al diagnosticar cada proceso que se recogen en los requisitos 5, 6 y 7.



**Anexo K**

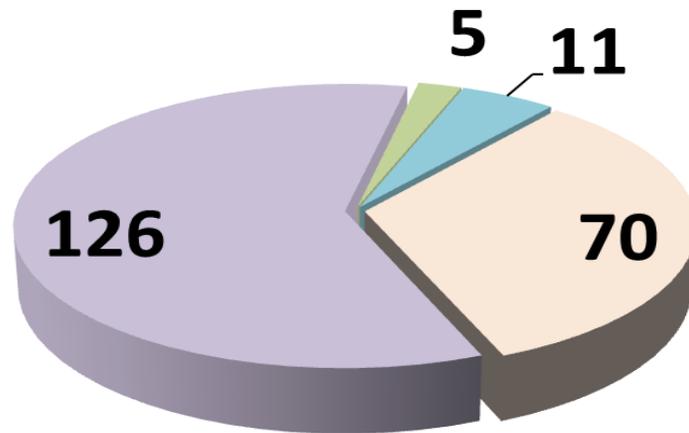
***Procesamiento de las encuestas realizadas a los trabajadores***

<b>Total de trabajadores encuestados: 30</b>			
<b>No.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si (cant)</b>	<b>Si (%)</b>
<b>2</b>		15	50
<b>4</b>		23	76.7
<b>5</b>		30	100
<b>7</b>		16	53.33
<b>9</b>		8	26.7
<b>13</b>		25	83.33
<b>15</b>		27	90
<b>23</b>		30	100
<b>30</b>		29	96.7

**Anexo L**

**Comportamiento de las no conformidades**

NO CONFORMIDADES	212
CERRADAS	70
SIN CUMPLIR	126
EN FECHA	5
PERMANENTES	11
ABIERTAS	142
PORCIENTO CERRADAS	33,0%



■ CERRADAS   
 ■ SIN CUMPLIR   
 ■ EN FECHA   
 ■ PERMANENTES

**Incidencias de los procesos de las no conformidades**

Gastronomía	69	Recreación	19
Alojamiento	32	Compras	15
Gestión de la Dirección	32	Comercial	13
SSTT	31	Desarrollo de Competencias	4
Seguridad y salud	21		

**Anexo M**

**Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

<b>Debilidades:</b>	Pond.	Calif.	Result.
1. No posee una adecuada documentación de los elementos que conforma la Gestión de la Calidad.	5	2	10
2. Deficiente documentación en el tema calidad.	5	4	20
3. Insuficiente sistema informativo.	3	1	3
4. No existe participación del personal en la toma de decisiones de la unidad.	8	2	16
5. Seguridad, rapidez y confianza en el cumplimiento de las misiones	4	1	4

<b>Fortalezas:</b>	Pond.	Calif .	Result.
1. Creación del grupo gestor de calidad en la empresa.	5	4	20
2. Alto comprometimiento de la alta dirección de la empresa, para lograr la certificación con la norma ISO 9001 :2008.	6	4	24
3. La empresa tiene establecido un sistema de supervisión que permite detectar no solo cuando se comete una violación sino quien es el responsable.	4	4	16
4. Seguridad en el cumplimiento de los acuerdos.	5	4	20

**TOTAL 45 133**

**D +**

**F-**

**Cont. (Anexo M)**

**Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

<b>Amenazas</b>	<b>Pond</b>	<b>Calif</b>	<b>Result</b>
1. Falta de preparación al personal y la comisión de calidad.	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
2. Falta de inversiones para mejorar la tecnología e infraestructura.	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>18</b>

<b>Oportunidades</b>	<b>Pond</b>	<b>Calif</b>	<b>Result</b>
1. La política del país, del ministerio y del territorio promueven el desarrollo de entidades como estas.	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>32</b>
2. Demanda actual superior a la oferta.	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>68</b>
3. Cumplimiento de los pedidos.	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>18</b>
4. Servicio reconocido por la rapidez, seguridad y confianza	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>32</b>
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>		<b>173</b>

**O+**

**A-**





**Anexo N**

**Plan de acción**

<b>Acciones de mejora</b>	<b>Tarea</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participante</b>
Lograr una eficiente prestación de los servicios e interrelación con los clientes hasta alcanzar la máxima satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar inspecciones a los procesos</li><li>- Establecer un plan de medidas hasta alcanzar una eficaz satisfacción</li></ul>	Alta dirección  Representante de la Gestión de la Calidad	Todas las personas involucradas
Continuar con la aplicación de la metodología para lograr la mejora del sistema de gestión de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacitación del personal</li><li>- Lograr asesoramiento de la alta dirección y empresas competentes</li></ul>	Alta dirección	Todas las personas involucradas
Establecer auditorías internas para analizar aspectos relacionados con la calidad evaluando el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y utilizar las sugerencias de los auditores para el mejoramiento.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mantener informado al personal de los resultados obtenidos en la auditoría</li><li>- Establecer una adecuada documentación de los procesos</li><li>- Proyectar plan de medidas para lograr resultados eficientes</li></ul>	Grupo de auditores  Representante de la dirección  Representante del área a auditar	Todas las personas involucradas
Lograr el involucramiento de todo el personal de la entidad en las actividades de gestión que se realicen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estimular mediante la remuneración salarial, estímulos morales y otros a los trabajadores que se destacan en su desempeño.</li><li>- Analizar continuamente la satisfacción laboral</li></ul>	Alta dirección  Especialista de Recursos Humanos	Especialista de Recurso Humano  Personas involucradas



**Anexo O**

***Plan de capacitación***

<b>Tema propuesto</b>	<b>Duración</b>
Gestión de la Calidad	1 Semana
Sistema de Gestión Integrado	1 Semana
Interpretación de la NC ISO 9001:2008	1 Semana
La Gestión de la Calidad en las empresas de servicio	1 Semana



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

---