

Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Estudios Contables



Tesis presentada en opción al grado de Licenciado en Turismo

TÍTULO: Diseño del proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad para el Hotel Islazul Pasacaballo.

Autor: Yanet Delgado Magariños

Tutor: Ing. Siul García Olite
Ing. Raúl Palmero Berberena

Consultante: Ing. Yenny Montes Amador

Cienfuegos, junio de 2009

PENSAMIENTO

TODOS LOS ESFUERZOS TIENEN QUE CONDUCIR AL INCREMENTO SOSTENIDO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO, A LA PAR QUE ASEGUREMOS EL PLENO EMPLEO DE LOS RECURSOS LABORALES, A LA REDUCCION DE LOS COSTOS Y AL AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS EN SUMA A LA EFICIENCIA.

FIDEL

DEDICATORIA

✚ A TODA MI FAMILIA SIN LA CUAL HUBIERA SIDO IMPOSIBLE LA CULMINACION FELIZ DE MI SUEÑO.

✚ A MIS ADORADAS HIJAS MOTOR IMPULSOR Y PRINCIPAL PROTAGONISTA DEL PRESENTE Y EL FUTURO.

AGRADECIMIENTOS

✚ A MIS TUTORES, INGENIEROS RAUL PALMERO Y SIUL GARCÍA UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL POR SU DEDICACION Y ESFUERZOS REALIZADOS.

✚ A LA INGENIERA YENNY MONTES POR SU AYUDA INCONDICIONAL.

✚ AL HOTEL PASACABALLO Y TODOS LOS QUE HICIERON POSIBLE LA CULMINACION DE ESTE TRABAJO DE TESIS.

Resumen

La alta competitividad del mundo contemporáneo impone a las empresas, entre otras muchas exigencias, la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad internacionalmente reconocidos, tales como ISO 9000.

De ahí que el presente trabajo tenga como objetivo general: Diseñar el proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad para el Hotel Islazul Pasacaballo.

Para lograr el objetivo propuesto se parte de la realización de un diagnóstico de la situación actual del Sistema de Gestión de la Calidad y el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, en su mayoría incumplidos, así como se establecen los mapas de procesos y se diseñan de los planes de acción a corto, mediano y largo plazo en la organización para el cumplimiento de los requisitos. Se establecen además, las necesidades de crear un enfoque de calidad y elevar el compromiso de la administración respecto a esta, también se definen las metas que deberá trazar la organización con respecto a la calidad y se diseñan los planes para dar seguimiento al progreso del programa y asegurar que los trabajadores conozcan y trabajen en base a la política de calidad y los objetivos de la misma.

Teniendo en cuenta el peso que tiene del Servicio de Ama de Llaves en el logro de los objetivos del hotel, también se procedió a documentar el referido servicio con el objetivo de facilitar su futura certificación según las Normas ISO 9000.

Summary

The great professional competition in our world among enterprises makes them impose themselves with higher requirements, and the on-going completion of International Quality Management Systems such as the ISO 9000 standards.

Our present research has general objective of designing the process of completion of the quality management system for The Islazul Pasacaballo Hotel.

In order to reach the objective mentioned above, we start from a diagnosis of the current quality management system and the fulfillment of the requirements established by the ISO 9001:2008 standards- which are mostly incomplete in the studied facility; Also, we set up the process maps and action plans for short, intermediate and long term at the facility so that the requirements are finally met. Besides, we established the needs of creating a quality approach and increase the commitment of the administration board towards such approach and define the goals of the institution towards quality management. Also, it is needed to carry out plans and at the same time put into practice the identified actions and, make a follow-up of the progress of the program and make sure that all employees know them and work towards the politics of quality and the objectives of it.

Taking into account the value of the Housekeeping Service when reaching the objectives of the hotel, we also documented such service with the aim of facilitating a future certification according to ISO 9000 Standards.

Índice

Página

Resumen

Introducción

Capítulo I. Fundamentación teórica.	10
1.1. El concepto de calidad y su evolución.	10
1.2. Gestión por procesos.	12
1.3. Sistemas de Gestión de la Calidad.	14
1.3.1. Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad.	15
1.3.2. Principios de un sistema de gestión de la calidad.	16
1.3.3. Fases de desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad.	20
1.4 Origen y desarrollo de la familia de Normas ISO- 9000.	21
1.4.1 Características y generalidades de la familia de Normas ISO- 9000.	22
1.5. Metodología general para el proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la ISO 9000.	24
1.5.1. ¿Por qué aplicar la metodología de diagnóstico organizacional con enfoque a calidad de la serie ISO 9000 y no otra?	25
1.6. Antecedentes de la investigación.	25
1.7. Las Empresas de Servicios, sus características.	26
1.8. La calidad en los servicios.	27
1.8.1. Características únicas de los servicios.	29
1.9. Turismo, su desarrollo y perspectiva.	29
1.9.1. Turismo en Cuba.	31
1.9.2. Turismo en Cienfuegos.	32
1.9.3. Calidad en los servicios turísticos cubanos.	32
1.10. El servicio de alojamiento.	34
Conclusiones parciales del Capítulo I.	37
Capítulo II. Hotel Pasacaballo. Criterios para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad.	38
2.1 Caracterización general del Hotel Pasacaballo.	38
2.1.2. Planeación estratégica del Hotel Pasacaballo.	38
2.1.3. Objeto Social.	39
2.1.4. Estructura organizativa y sus funciones.	39
2.1.5. Principales áreas y servicios que oferta la entidad.	39
2.2. Características del Servicio de Ama de Llaves.	41
2.2.1. Controles del Departamento de Ama de Llaves.	41
2.2.2. Lista de actividades por puestos en el Área de Ama de Llave.	42
2.3. Fundamentación para la implantación de un SGC en el Hotel Islazul Pasacaballos.	45
2.4. Servicio de Ama de Llave del Hotel Islazul Pasacaballos. Criterios de selección para la certificación por la Serie de Normas ISO 9000.	48
Conclusiones parciales del capítulo II.	51
Capítulo III. Diseño del proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la serie de normas NC ISO 9000 para el Hotel Islazul Pasacaballo.	52
3.1. Identificación de los objetivos generales que se quieren lograr con la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el Hotel Pasacaballo.	52
3.2. Identificación de las expectativas de las partes interesadas.	53
3.3. Obtención de información sobre la familia de normas ISO 9000.	54
3.4. Aplicación de la serie de normas ISO 9000 en el Sistema de Gestión de la Calidad.	54

3.5. Obtención de ayuda en temas específicos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.	55
3.6. Establecimiento de la situación actual del Sistema de Gestión de la Calidad en la Organización.	55
3.7. Determinación de los procesos necesarios para suministrar los productos al cliente.	61
3.8. Desarrollo del plan para eliminar las diferencias existentes entre el Sistema de Gestión de la Calidad actual y los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.	62
Conclusiones Parciales.	66
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual las empresas hoteleras no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente, si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, tanto nacional como internacional. Los consumidores y las empresas se encuentran con gran abundancia de ofertas, al buscar satisfacer sus necesidades y por tanto, buscan calidad excelente, valor, o costo cuando escogen a sus suministradores.

Las empresas de hoy se encuentran afectadas por una situación de cambios de intensidad y características muy distintas a las épocas anteriores, que configuran el actual mundo de los negocios, como son entre otros, modificaciones profundas en la estructura organizativa, nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad de la empresa, desarrollo de la innovación tecnológica, nuevas estructuras de negocio e importancia del servicio al cliente.

Para obtener éxito en el logro de la ventaja competitiva, es necesario lograr la adaptación de sistemas de mayor contenido en los procesos de gestión, de forma tal que se pueda compatibilizar la filosofía del servicio con las exigencias del entorno.

Las empresas cubanas, en particular, se encuentran insertadas en un entorno de grandes limitaciones de recursos, donde la competencia en el mercado internacional, justifica la necesidad de ir a la búsqueda de sistemas de servicios cada vez más eficientes.

Tomando en consideración la situación de nuestro país y teniendo en cuenta los resultados del Sistema de Retroalimentación de la Satisfacción de los Clientes que nos visitan, en cuanto a la necesidad de prestar un servicio de calidad y como parte del Cronograma de la Empresa en Perfeccionamiento Empresarial, es que se decide comenzar a trabajar en la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la UEB Hotel Pasacaballo perteneciente a la Empresa Islazul Cienfuegos.

Para ello se inicia todo el proceso, inicialmente se consulta la Política de Calidad de la instalación y se definen los procesos fundamentales de la misma, decidiéndose comenzar con la Certificación del servicio de Ama Llaves perteneciente al proceso clave de Alojamiento.

A partir de la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial el Hotel Pasacaballo se han visto en la obligación de certificar su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) ya que este es uno de los requisitos que se les exige, a esto se une una situación económica difícil que ha obligado al hotel a reorientar su comercialización a mercados muy exigentes y competitivos, por lo tanto se plantea el siguiente:

Problema Científico:

Ausencia de un diseño que permita la implantación futura de un Sistema de Gestión de la Calidad en el Hotel Islazul Pasacaballo.

Objeto de investigación

- a) El Sistema de Gestión de la Calidad del Hotel Islazul Pasacaballo.

Campo de Investigación.

- a) El proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

El objetivo general de la investigación

1. Diseñar el proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad para el Hotel Islazul Pasacaballo.

Hipótesis:

Si se diseña el proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la serie de Normas ISO 9000 para el Hotel Pasacaballo se posibilitará la correcta aplicación del SGC en el corto plazo y la reducción de los fallos y discrepancias durante su implantación futura.

Objetivos específicos:

1. Elaborar una fundamentación teórica a partir del estudio de la literatura relacionada con los Sistemas de Gestión de la Calidad.
2. Conocer el actual cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 en la organización objeto de estudio.
3. Definir los planes de acción y seguimiento que garanticen la efectividad y eficiencia para la aplicación futura del sistema.

4. Documentar el servicio de Ama de Llaves para facilitar su futura certificación.

Métodos y técnicas utilizadas en el proceso de investigación.

Métodos teóricos.

- Métodos de análisis y síntesis.
- Métodos de inducción y de deducción.

Métodos empíricos de investigación.

- Observación
- Encuesta
- Entrevista
- Estudio de documentación
- Estudio de resultados de la actividad
- Método de criterios de especialista.

Métodos Matemáticos.

- Análisis porcentual
- Estadística descriptiva e inferencial.

Beneficios esperados:

1. El proceso a diseñar permite la implantación un Sistema de Gestión de la Calidad y crea las condiciones para su posterior certificación según las Normas ISO – 9000.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

En el presente capítulo se realiza una revisión bibliográfica acerca de la evolución de la calidad, específicamente la calidad de los servicios. Se analiza como las normas ISO 9000 tratan esta temática y las técnicas que pueden ser utilizadas para identificar y priorizar los problemas de calidad de los servicios. También se realiza un bosquejo sobre el desarrollo y perspectiva del Turismo. El Hilo Conductor de esta investigación se muestra en la figura 1.1.

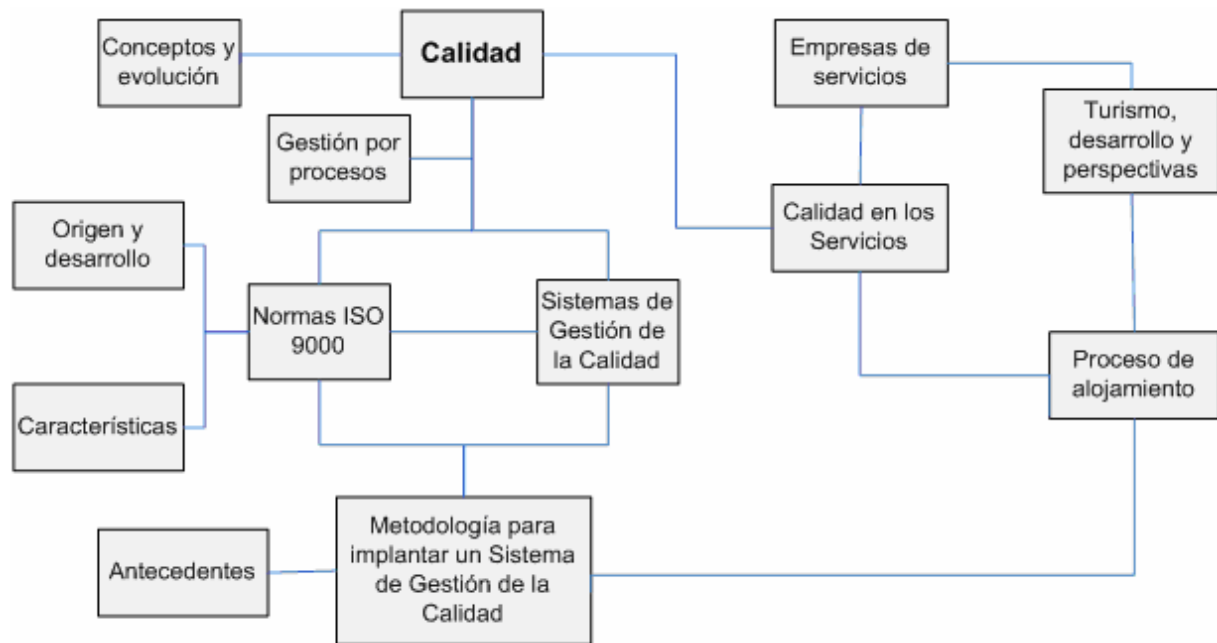


Figura 1.1. Hilo conductor. (Fuente: Elaboración propia)

1.1. El concepto de calidad y su evolución.

A comienzos del siglo XX, Frederick Taylor desarrolló la “Organización Científica del Trabajo”. Esta ciencia aportó rigor a la gestión de la organización y sus principios básicos de descomposición del trabajo en actividades elementales, logrando una especialización al máximo de los operarios, lo que trajo como consecuencia un posterior desarrollo empresarial utilizando personas procedentes de otros campos y sin ninguna calificación.

En los años 50, del siglo pasado, surge el término “Quality Assurance”, que podemos traducirlo como garantía o aseguramiento de la calidad y engloba al “conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesarias para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos”. Las normas de la serie ISO 9000 se consolidaron en la década de los años 90, como el principal referente a nivel mundial en el ámbito de la garantía de la calidad. Su última versión, fue publicada en el

año 2008, ampliando su contenido y pasando a denominarse actualmente normas de Gestión de la Calidad. La norma UNE-EN ISO 9000 define la calidad como *el grado en el que un conjunto de características inherentes a un producto cumple con sus requisitos*.

Por estos mismo años surgió en los Estados Unidos el término Total Quality Control o Control Total de la Calidad, que ponía el énfasis en el correcto diseño de los productos para garantizar su fabricación y la satisfacción de los clientes.

En Japón, durante la década del 50, tras el desastre que supuso la Segunda Guerra Mundial, la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) invitó a expertos americanos como Deming, Juran y otros, para que explicaran a los directivos japoneses las prácticas de gestión utilizadas en las empresas americanas, con especial énfasis en las técnicas estadísticas en los procesos productivos.

A partir de aquí se desencadenó una movilización sin precedentes en la historia para mejorar la competitividad de los productos a nivel del país. Los japoneses no sólo aplicaron los conceptos que aprendieron de los americanos, sino que realizaron desarrollos propios y crearon novedosas metodologías tales como el Just In Time, Quality Function Deployment (QFD), los círculos de calidad, etc, sorprendiendo con las elevadas cotas de competitividad alcanzadas por sus empresas. Estos acuñaron el término Company Wide Quality Control o Control de la Calidad, extendido a toda la empresa, en que la palabra “control” tiene la acepción de “dominio”.

En los años 80 en Estados Unidos se comenzó a hablar de Total Quality Management, que podemos traducir como gestión de Calidad Total o Calidad Total, a secas. En Europa en el año 1999, la European Foundation for Quality Management adoptó el término Excelencia. Detrás de estos términos se hallan ideas muy semejantes en todos los casos.

La Calidad Total - Excelencia es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, es decir, los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general.

La calidad ha tenido una gran influencia en el contexto actual, ya que los clientes se han desarrollado de forma que tienen mayor conocimiento de lo que esperan del producto y

teniendo en cuenta que la competencia también se ha hecho más fuerte, la calidad de los productos debe gestionarse con enfoque a procesos, es por ello que existe una filosofía empresarial que se ha convertido en la premisa de muchas organizaciones: el enfoque a procesos, tema que se aborda en el siguiente epígrafe.

1.2. Gestión por procesos.

La **gestión por procesos** busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, etc.

Para utilizar la gestión por procesos en una organización debe describirse de forma clara su misión (en qué consiste, para qué existe y para quién se realiza), concretando, a continuación, entradas y salidas e identificando clientes y proveedores del mismo. Se debe poder medir la cantidad y la calidad de lo producido, el tiempo desde la entrada hasta la salida y el coste invertido en añadir valor; y, por último, ha de poder asignarse la responsabilidad del cumplimiento de la misión del proceso a una persona.

Un proceso se visualiza normalmente en forma de diagrama o esquema, que describe en forma gráfica el modo en que las personas desempeñan su trabajo. Estos diagramas o esquemas pueden aplicarse a cualquier secuencia de actividades que se repita y que pueda medirse, independientemente de la longitud de su ciclo o de su complejidad, aunque para que sea realmente útil debe permitir cierta sencillez y flexibilidad.

Para representar gráficamente un proceso se recurre, habitualmente a diferentes formas o diagramas internacionalmente utilizados como por ejemplo:

- Diagramas de flujo.
- Diagramas de flujo de decisiones.
- Método SIPOC
- Método IDEFO, entre otros.

En las organizaciones se pueden identificar diferentes tipos de procesos: Procesos clave que son los que representan la razón de ser de nuestra unidad o departamento, nuestro objeto principal de actividad; Procesos de soporte que tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave, son aquellos que crean y gestionan infraestructuras y posibilitan los

anteriores; Procesos de gobierno que orientan y dirigen todos los procesos, marcando la estrategia de la organización.

Para describir un proceso se recomienda seguir el siguiente orden:

1. Definirlo, especificar de qué se trata, sus límites y responsable. Definir su misión y objetivos.
2. Identificar quién es el beneficiario (cliente) del proceso, describir sus expectativas y sus necesidades como "salidas" del proceso, e identificar los estándares de calidad aceptables para nuestros clientes.
3. Relacionar las actividades que se incluyen en el proceso, sus elementos, diagrama, secuencia, "entradas" y requisitos de calidad
4. Especificar el método de evaluación y de revisión que adoptaremos para introducir mejoras en el proceso, lo que incluye determinar indicadores del proceso.

Para implementar la Gestión por Proceso es necesario realizar Mapas de Procesos que definen la organización como un sistema de procesos interrelacionados, impulsa a poseer una visión más allá de los límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo brindan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

El Modelado de Procesos es la representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

La Documentación de procesos es un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

Para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente es esencial la configuración, entrenamiento y facilitación de Equipos de procesos. Estos han de ser liderados por el "propietario del proceso" (director de la entidad), y han de desarrollar los sistemas de revisión, análisis y control, lo que puede dar lugar a acciones de rediseño y mejora de procesos para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio. La Gestión por Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

Lo anteriormente visto lleva al perfeccionamiento de los sistemas que gestionan la calidad. Estos sistemas deberán estar siempre en constante revisión, teniendo en cuenta las formas de llevar a cabo estos procesos. El SGQ será por tanto el punto de partida en los programas de mejoramiento y de ellos se hablará a continuación.

1.3. Sistemas de Gestión de la Calidad.

Se entiende por Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) el conjunto de directrices, políticas y requisitos que se deben satisfacer para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, para dar cumplimiento a los estándares de calidad definidos o acordados con el cliente para un proceso o producto. Se diseñan con el objetivo de establecer y facilitar las tareas productivas de la empresa, mediante métodos relacionados con la actividad; que permiten controlar, evaluar y resolver de manera permanente el proceso operativo y los problemas inherentes, tomando en cuenta los aspectos directos e indirectos respecto de la calidad.

Un SGQ constituye el conjunto formado por la estructura organizacional, los procedimientos, procesos y recursos (materiales, de personal u otros) necesarios para implementar la gerencia de calidad. Con ellos se hace una evaluación de cómo y porqué se hacen las cosas. Todas las empresa, grandes y pequeñas, ya tienen una forma establecida o un sistema de hacer negocios. Las normas del SGQ identifican rasgos que pueden ayudar a que las empresas satisfagan los requisitos de sus clientes. No tratan de imponer algo totalmente nuevo.

El SGQ debe implicar a todas las fases del ciclo de vida de productos y servicios, desde la identificación de necesidades del mercado hasta la satisfacción de los requerimientos del Cliente.

La implantación de un SGQ debe responder a un compromiso de la organización con la calidad, no debe utilizarse con el único fin de certificarse ante un organismo, ya que de no existir tal compromiso la entropía se encargará de que el sistema baje a niveles donde se pierda el prestigio. El compromiso debe ser asumido por toda la organización, por todos sus niveles, y empezar desde el más alto; estableciéndose para todas las actividades que afectan la calidad de un producto o servicio.

Para que un SGQ sea efectivo debe tener en cuenta una serie de objetivos y requisitos que son indispensables para su implantación, tema que se abordará en los siguientes subepígrafes.

1.3.1 Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad.

El diseño e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad persigue los siguientes objetivos:

- Prevenir riesgos.
- Detectar desviaciones.
- Corregir fallas.
- Mejorar la eficiencia.
- Reducir costo.
- Satisfacción del cliente.
- Calidad a todos los niveles de la empresa.
- Buena comunicación.
- Hacerlo bien, a la primera.

Estos sistemas deben cumplir con una serie de requisitos que se han de tener en cuenta. Algunos de ellos son importantes porque definen la política, objetivos y compromisos en materia de calidad. Otro de ellos es el compromiso de la alta dirección y el desarrollo e implantación del sistema de la calidad que debe estar en constante mejora. Además hay que cumplir los requerimientos de la norma que sean aplicables.

1.3.2. Principios de un sistema de gestión de la calidad

Se presentan ocho principios de gestión de la calidad que constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

1. Organización enfocada al cliente.

Las organizaciones dependen de sus clientes por lo tanto, deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Este enfoque mejora la satisfacción del cliente y la efectividad en el uso de los recursos “escasos” para lograr dicha satisfacción.

Para cumplir con este principio las organizaciones deberán:

- Estudiar y comprender las necesidades y expectativas del cliente.
- Asegurarse de que los objetivos y metas estén ligados a las necesidades del cliente.
- Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a toda la organización.
- Medir la satisfacción de los clientes y actuar sobre los resultados.
- Gestionar sistemáticamente las relaciones con los clientes.
- Asegurar un equilibrio entre los clientes y demás interesados (trabajadores, administración superior, comunidad, suministradores y la sociedad en general).

2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían 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.

Un buen líder busca que el personal entienda y esté motivado hacia los objetivos y metas de la organización, que las actividades sean evaluadas, alineadas e implantadas de una forma integrada y que se reduzca la falta de comunicación entre los niveles de la organización.

Para cumplir con este principio las organizaciones deberán:

- Considerar las necesidades de todas las partes interesadas.
- Establecer una clara visión de futuro de la organización.
- Establecer objetivos y metas desafiantes.
- Crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y modelos éticos comportamiento en todos los niveles de la organización.
- Crear confianza y eliminar temores.

- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.

3. 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.

La participación del personal busca contar con un personal motivado, involucrado y comprometido con la organización, con capacidad de innovación y creatividad para lograr alcanzar los objetivos de la organización, de esta manera el personal se sentirá valorado por su trabajo y todos desearán participar y contribuir en la mejora continua.

Para cumplir con este principio las organizaciones deberán:

- Comprender la importancia del papel de cada uno de los trabajadores en la organización y su contribución.
- Identificar las limitaciones en su trabajo.
- Aceptar sus competencias y la responsabilidad en la solución de problemas.
- Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.
- Mantener una búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencia.

4. Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Con este enfoque las organizaciones podrán desarrollar su capacidad para reducir los costos y acortar los tiempos a través de un uso efectivo de los recursos logrando mejores resultados, mas consistentes y predecibles, además permite identificar y priorizar las oportunidades de mejora.

Para cumplir con este principio las organizaciones deberán:

- Utilizar métodos estructurados para definir las actividades necesarias para lograr el resultado deseado.
- Establecer responsabilidades claras y dar indicaciones para gestionar las actividades claves.
- Comprender y medir la capacidad de las actividades claves.
- Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización.
- Enfocar la gestión sobre factores tales como: recursos, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves.
- Evaluar riesgos consecuencias e impactos de las actividades en los clientes, proveedores y otros participantes.

5. 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.

Este enfoque busca integrar y alinear los procesos que alcanzarán los resultados deseados, así como enfocar los esfuerzos en los procesos principales, proporcionando, a las partes interesadas, confianza en la consistencia, efectividad y eficacia de la organización.

Para cumplir con este principio las organizaciones deberán:

- Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más efectiva y eficaz.
- Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del Sistema.
- Estructurar los enfoques que armonizan e integran los procesos.
- Facilitar una mejor interpretación de los papeles y responsabilidades necesarias para la consecución de los objetivos comunes y así reducir barreras interfuncionales.

- Entender las capacidades de la organización y establecer las limitaciones de los recursos antes de actuar.
- Definir y establecer cómo deberían funcionar las actividades específicas dentro del sistema.
- Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

6. Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

- Organización para la mejora continua.
- Suministrar al personal de la organización formación en los métodos y herramientas de mejora continua.
- Hacer que la mejora continua de los productos, procesos y sistemas sean objetivo para cada persona dentro de la organización.
- Establecer objetivos para orientar y medidas para dar seguimiento a la mejora continua.
- Conocer, reconocer y divulgar las mejoras.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Este principio busca: decisiones informadas, mayor capacidad para demostrar la efectividad de decisiones anteriores a través de la referencia a hechos reales y mayor capacidad para revisar cuestionar y cambiar opiniones y decisiones.

Para cumplir con este principio las organizaciones deberán:

- Asegurar que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.
- Hacer que los datos sean accesibles para aquellos que los necesiten.
- Analizar los datos y la información empleando métodos válidos.
- Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis de los hechos, equilibrado con la experiencia y la intuición.

8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Este principio busca incrementar la capacidad de crear valor para ambas partes, flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta y acordada a un mercado cambiante, a los cambios tecnológicos o a las necesidades y expectativas del cliente y optimización de costos y recursos.

Para cumplir con este principio las organizaciones deberán:

- Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- Hacer un fondo común de competencias y recursos con los asociados clave.
- Identificar y seleccionar los proveedores claves.
- Crear comunicaciones claras y abiertas.
- Compartir información y planes futuros.
- Establecer actividades conjuntas de mejora.
- Inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros.

Estos ocho principios de gestión de la calidad pueden ser utilizados por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, diseñando un Sistema de Gestión que considere las necesidades de todas las partes interesadas.

1.3.3. Fases de desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Los SGQ tienen diferentes fases por las que transita, estas son:

- Sensibilización y capacitación.
- Diagnóstico.
- Documentación (Ver anexo 1.1) (Manual de la Calidad, Manual de Procedimientos, instrucciones, especificaciones y planos, Registros de la Calidad, Planes de la Calidad). Implantación (Difusión).
- Seguimiento (Auditorías internas, Revisiones periódicas, Evaluación de proveedores).

Para que se garanticen estos requerimientos es necesario que se cumpla con dos aspectos fundamentales que son: Preparación de toda la documentación soporte del SGQ diseñado; Implantación y aplicación efectiva de los requerimientos formalmente establecidos. Para esto es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Confección de un sistema documentado de acuerdo con las especificaciones de la norma aplicable.
- Identificación de cualquier exigencia relativa a la capacidad de procesos que sobrepase el estado actual de la técnica, con tiempo suficiente para desarrollar los medios necesarios.
- Compatibilidad del diseño, proceso de fabricación e instalación con los procedimientos de inspección y ensayo y toda la documentación aplicable.
- Disponibilidad de recursos para la adquisición de equipos de control de proceso y de inspección y la actualización de las técnicas de control, inspección y ensayo, cuando sea necesario.

En nuestro país la implantación de un Sistema SGQ se realiza, generalmente, a través del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001: 2008, por eso es necesario que se haga un análisis profundo de qué es la familia de normas ISO 9000, así como cuáles son sus características generales, tema que se trata en el siguiente epígrafe.

1.4 Origen y desarrollo de la familia de Normas ISO- 9000.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) con sede en Ginebra, Suiza, es una organización no gubernamental de carácter mundial surgida en 1946 que agrupa a instituciones de Normalización con el fin de uniformar internacionalmente todo lo relacionado con las normas técnicas para facilitar el intercambio de mercancías. Más específicamente tiene como objetivo promover el desarrollo de la normalización y actividades conexas con la visión de facilitar el intercambio de bienes y servicios y desarrollar la cooperación en las esferas de actividad intelectual, tecnológica y económica. Los resultados del trabajo técnico de la ISO son publicados como Normas Internacionales.

Las Normas Internacionales de la familia ISO 9000 son genéricas e independientes de todo sector específico industrial o económico. Colectivamente, estas normas establecen requisitos del SGQ que no solo contemplan el Aseguramiento de la Calidad de la conformidad de un producto y/o servicio, sino que también incluye la necesidad de que las organizaciones demuestren su capacidad para lograr la satisfacción de los clientes.

Generalmente los requisitos del cliente se presentan en forma de “especificaciones” cualitativas o cuantitativas. Puede ser que no se cumplan estas especificaciones por existir deficiencias en el sistema organizativo por lo que se ha permitido el desarrollo de normas y orientaciones sobre los SGQ que complementan los requisitos pertinentes, que aparecen en las especificaciones técnicas.

La familia ISO 9000 describe los elementos que deben incluir los Sistemas SGQ pero no la forma en que las organizaciones los deben poner en práctica. En cuanto al diseño y la aplicación tienen que recibir la influencia de los objetivos particulares, los productos o los servicios, los procesos y las prácticas específicas de la organización.

1.4.1 Características y generalidades de la familia de Normas ISO- 9000.

Las normas de la familia ISO 9000, citadas a continuación, se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implantación y la operación de SGQ eficaces.

La NC ISO 9000:2005 describe los principios de los sistemas de gestión de la calidad y especifica su terminología.

La ISO 9001:2008 especifica los requisitos para los SGQ 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 NC ISO 9004:2000 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la efectividad del SGQ. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas. Se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección requiera ir más allá de los requisitos de la ISO 9001:2008, persiguiendo la mejora continua del desempeño. Sin embargo, no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación.

La NC 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 SGQ que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

Las ediciones actuales de las Normas ISO 9001:2008 y NC ISO 9004:2000 se han desarrollado como un par consistente de normas para los sistemas de gestión de la calidad, las cuales han sido diseñadas para complementarse entre sí, pero que pueden utilizarse igualmente como documentos independientes.

La ISO 9001:2008 se utiliza si se trata de establecer un sistema de gestión que proporcione confianza en la conformidad de su producto con requisitos establecidos o especificados y para ser certificado por una entidad externa.

Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un SGQ, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos. Un enfoque de este tipo enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso,
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un SGQ basado en procesos (Ver anexo 1.2) ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los capítulos del 4 al 8 de la norma. Estos cinco capítulos de la norma especifican actividades que deben ser consideradas cuando se implemente el sistema. Se describirán las actividades que se utilizan para proporcionar sus productos y servicios y puede excluir las partes del capítulo Realización del producto que no son de aplicación a sus operaciones. Los requisitos de los otros cuatro capítulos, SGQ, Responsabilidad de la dirección, Gestión de los recursos y Medición, análisis y mejora, son aplicables a todas las organizaciones y usted describirá cómo adoptarlos en su organización en el Manual de la Calidad u otra documentación.

Los cinco capítulos juntos de la ISO 9001:2008 se utilizan para describir cómo debería satisfacer a sus clientes y cumplir con los requisitos legales o reglamentarios aplicables. Buscará mejorar su Sistema de Gestión de la Calidad incluyendo los productos y servicios que proporciona a sus clientes.

La NC ISO 9004:2000 se utiliza para ampliar los beneficios obtenidos de la NC ISO 9001:2001 a todas las partes que están interesadas o afectadas por sus operaciones de

negocio. Las partes interesadas incluyen a sus empleados, propietarios, proveedores y a la sociedad en general. Proporciona una base para lograr el reconocimiento a través de muchos esquemas de premios nacionales.

Las ISO 9001:2008 y NC ISO 9004:2000 están armonizadas en cuanto a organización y terminología para ayudarle a moverse con facilidad de una a otra. Ambas normas utilizan el mismo "enfoque basado en procesos" en cuanto a su estructura. Se reconoce que los procesos consisten en una o más actividades vinculadas que requieren recursos y deben ser gestionadas para lograr resultados predeterminados. El resultado de un proceso puede formar directamente el elemento de entrada del siguiente proceso y el producto final es, a menudo, el resultado de una red o sistema de procesos.

La naturaleza y las demandas específicas que tenga cada negocio determinarán cómo aplicar las normas para conseguir sus objetivos, pero hay que seguir una metodología general establecida a la que haremos referencia en el siguiente epígrafe.

1.5. Metodología general para el proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la ISO 9000.

Para lograr una eficaz implantación de un SGQ según ISO 9001:2008 en la Organización se deben seguir una serie de pasos generales (Ver anexo 1.3). La mayoría de los nuevos usuarios obtienen beneficios cuantificables muy pronto en el proceso de aplicación de los requisitos de la norma en sus operaciones. Estos beneficios iniciales son debidos generalmente a las mejoras en la organización y en la comunicación interna, para mantener estos beneficios se hace necesaria la realización de auditorías internas y revisiones por la dirección.

Cuando se adopta la ISO 9001:2008, debe existir gran esfuerzo para satisfacer a sus clientes y para mejorar continuamente el SGQ. La mejora continua es un proceso para incrementar la eficacia de su organización para cumplir con su política y objetivos de la calidad. La ISO 9001:2008 requiere que planifique y gestione los procesos necesarios para la mejora continua de su sistema de gestión de la calidad. La NC ISO 9004:2000 proporciona información que le será de utilidad para ir más allá de la ISO 9001:2008 para la mejora de la eficiencia de su operación. El Informe Técnico ISO/TR 10017 proporciona información útil y una orientación para seleccionar las técnicas estadísticas apropiadas que se pueden emplear para analizar los datos recogidos.

1.5.1. ¿Por qué aplicar la metodología de diagnóstico organizacional con enfoque a calidad de la serie ISO 9000 y no otra?

Existen varios modelos de metodologías (Ver anexo 1.4) que pueden ser comparados según aspectos tales como: propósito, contenido, alcance, entre otros. Si el objetivo a medio o largo plazo en la mejora de la gestión de una organización lo constituye el proceso de certificación por una norma de alcance internacional y que facilite el comercio de forma reconocida este debe realizarse a través de la ISO 9001:2008 que proporciona una serie de ventajas a la organización, algunas de ellas te las presentamos a continuación:

- Mejora la calidad del producto y/o servicio, al tiempo que aumenta la percepción de calidad del mismo por parte de los clientes.
- Hace más fácil y segura la elección del cliente.
- Asegura una calidad óptima en relación con el precio.
- Disminuye reclamaciones o inspecciones por parte de los clientes o de las administraciones.
- Permite la introducción de nuestro producto en otros mercados.
- Se gana competitividad frente a los competidores que no han accedido a la certificación.
- Protege contra la competencia desleal marcando una diferencia frente a los productos no certificados.
- Proporciona un valor añadido al producto o servicio.

Es de destacar que estas ventajas están en plena concordancia con los objetivos que persigue la Alta Dirección del Hotel.

1.6. Antecedentes de la investigación.

De la literatura revisada se reconoce como antecedentes de esta investigación algunos estudios realizados en empresas cubanas, uno de ellos perteneciente al sector del Turismo, son ellos:

1. Diseño del proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la serie de normas ISO 9001:2000 para los Servicios de Auditoría de la Consultoría Económica CANEC UEB Cienfuegos. Tesis Diploma Universidad de Cienfuegos, autor: García Olite, Siul. Año: 2003.

2. Aplicación de un procedimiento para la mejora del proceso de Alojamiento en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos. Tesis Diploma Universidad de Cienfuegos, autor: González Montero, Efrain. Año: 2008.

El primero de los casos aborda la misma temática que se desarrolla en esta investigación, pero aplicada a una entidad ajena al sector del turismo, además la metodología seguida fue anterior a la última revisión realizada a las Normas ISO-9000. Mientras que el segundo de los casos sí está acorde a los actuales requerimientos de la Norma ISO-9000, pero su alcance está limitado a la Mejora de Procesos.

1.7. Las Empresas de Servicios, sus características.

El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente. Es factible y deseable prestar servicios de igual a igual, ejercer la profesión y el oficio con dignidad; realizar la paradoja semántica de “servir sin ser vil”. (Albretch. 1994)

En los años 50 este nuevo concepto de servicio se fue desarrollando en el mundo empresarial y las entidades de servicio comenzaron a autodefinirse. Con la evolución de estas ideas se fue comprendiendo que se podía vender imagen, dinero, rapidez, seguridad o comodidad, de igual forma que un producto industrial. Ya en las dos últimas décadas, las empresas de servicios han tenido un importantísimo papel en el desarrollo económico de los países desarrollados, sino el principal. Para las empresas Industriales, el cliente queda lejos, mientras que productor y usuario se encuentran cara a cara en las empresas de servicios. Por otro lado se hace necesario distinguir el servicio interno del externo. Hay clientes internos a los cuales es necesario satisfacer para que se mantenga un clima de alta moral y motivación por hacer las cosas bien desde la primera vez, sin defectos.

El punto de encuentro entre el productor y usuario es aquel en que el producto cambia de manos. A este punto se le llama interfaz, la cual se presenta con sus peculiaridades en dependencia del tipo de servicio y/o la actividad que se analice. En el siguiente epígrafe vincularemos este tema a la calidad.

1.8. La calidad en los servicios.

El concepto de calidad se extendió a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema “Cero Defectos”. En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen

que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como “Calidad del Servicio”.

Inicialmente se centra sobre la calidad de la realización del servicio y sobre su adaptación a las especificaciones fijadas por los prestatarios, abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de calidad de un producto (Grönroos, 1982). Después el concepto se desplaza hacia el consumidor, vinculándose de alguna forma a la noción del nivel de satisfacción que es objeto de la realización del servicio, produciéndose de esta forma una mutación, pasando de una calidad objetiva a una calidad subjetiva (Morin y Jallais, 1991). El concepto se entiende de esta última forma en base a la calidad percibida o humanística frente a la calidad técnica o mecánica inicial (Carman, 1990). La segunda implica un aspecto objetivo o característica de una cosa o acontecimiento mientras que la primera implica la respuesta subjetiva del individuo a objetos y es, por esta razón, un fenómeno altamente relativista que difiere entre juicios (Holbrook y Corfman, 1985). El concepto de calidad objetiva está próximo al concepto de calidad basada en la fabricación (Zeithaml, 1988), e implica la conformidad con las especificaciones de producción o con los estándares de servicio (Crosby, 1991). Introduciendo la percepción, la definición es desde la óptica del cliente. La calidad se entiende entonces como: “la conformidad a la necesidad real del cliente” (Collet, Lansier y Ollivier, 1989) haciendo referencia a la calidad que existe únicamente en la mente del cliente (Bailey, 1991). De esta forma, dos aproximaciones distintas de calidad percibida se desarrollan y puede ser definida como “los juicios del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto” (Zeithaml, 1988), o bien como “conveniencia para el uso cubriendo las necesidades del cliente” (Steenkamp, 1990). De las dos definiciones de calidad percibida, solamente la primera permite su adaptación a los servicios en base a sus especificaciones mencionadas únicamente para la calidad percibida de los productos (Koelemeijer, Roest y Verhallen, 1993). La primera aproximación permite definirla de acuerdo con Zeithaml (1988) como:

- Diferente de la calidad objetiva
- Un nivel de abstracción más alto que un atributo específico de un producto
- Una valoración global que en algunos casos se asemeja a la actitud
- Un juicio hecho habitualmente dentro de un conjunto evocado

Derivada entonces de esta aproximación, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen la calidad de servicio percibida como un juicio global o actitud relativa a la superioridad del servicio.

Grönroos (1983) por el contrario indica que ésta es dependiente de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido y es por esta razón, el resultado de un proceso de evaluación continuado. De forma similar, Lewis y Booms (1983) establecen que la calidad de servicio percibida es: la discrepancia entre expectativas y percepciones de resultado, es decir, la resultante de una evaluación en la que el usuario compara la experiencia percibida del servicio, con las expectativas que tenía en el momento de la compra, es “una medida de cómo el nivel de servicio entregado iguala las expectativas del cliente en una base consistente”. Las expectativas de un individuo son, según Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987):

- Confirmadas cuando un servicio conforma las expectativas
- Negativamente confirmadas cuando el servicio no resulta como se esperó
- Positivamente confirmadas cuando el servicio resulta mejor de lo que se esperó.

Esta forma de entender el concepto es soportada ampliamente y es la base del desarrollo teórico y metodológico que permite modelar el proceso de calidad del servicio propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993). Los clientes valoran la calidad del servicio al comparar lo que desean y esperan, con lo que actualmente perciben que reciben a partir de (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988): “la discrepancia entre las percepciones de los consumidores de los servicios ofrecidos por una empresa en particular y sus expectativas acerca de la oferta de las empresas en tales servicios”, resultando de una comparación entre lo que considera debe ser el servicio ofrecido por la empresa (sus expectativas) y su percepción del resultado de los prestatarios del servicio (sus percepciones). Consecuentemente la variable es función de “la magnitud y dirección del desajuste entre el servicio esperado y el servicio percibido” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985), en donde las expectativas son consideradas como “deseos o necesidades de los consumidores, (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988), de forma y manera que “los juicios de alta o baja calidad de servicio dependen de cómo perciben los consumidores el resultado actual del servicio en el contexto de lo que esperaban” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). “Para lograr reputación de calidad una organización debe cubrir o exceder las expectativas del cliente”. Parasuraman, Zeithaml y Berry, a su vez, determinaron que la percepción de la calidad de un servicio posee diez componentes:

• Cortesía	• Comunicación
• Comprensión	• Credibilidad
• Veracidad	• Velocidad de respuesta
• Competencia	• Accesibilidad
• Seguridad	• Tangibilidad

1.8.1. Características únicas de los servicios.

El estudio de los servicios requiere de un conocimiento profundo de la naturaleza de la prestación de servicios, entendido este como “una actividad o conjunto de actividades de naturaleza mayormente intangible con componentes tangibles que se realiza a través de la interacción del cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y operaciones de apoyo del proveedor de servicios, con el objeto de satisfacerle una necesidad”. [Cáravez, 2000].

El primer paso para iniciar el trabajo en servicios es entender la naturaleza única de éstos y cómo varían de una industria de servicios a otra. Como el control de la calidad se aplicó primero a los productos manufacturados, prácticamente la mayoría de los libros y artículos hacen hincapié en la calidad aplicada a los procesos de manufactura. Muchas personas piensan que lo que ha funcionado con éxito en los procesos de manufactura se puede aplicar, y forzosamente dar resultado en las operaciones de servicios.

1.9. Turismo, su desarrollo y perspectiva.

Aún cuando resulta una tarea compleja definir al turismo, se puede afirmar que esta actividad se ve afectada por factores económicos, culturales, sociales, ambientales e históricos, que condicionan los flujos de personas y los destinos que estas personas pueden elegir a nivel mundial.

Para tener una idea del impacto económico de esta actividad, vale la pena revisar algunos datos. Por ejemplo en el año 2001 el turismo, a nivel mundial, generó un ingreso por \$ 462 mil millones USD, importe equivalente a la suma de las ventas anuales de tres de las empresas automotrices más grandes del mundo: General Motors, Ford Motor y Daimler-Chrysler. (OMT)

El turismo representa cerca del 7% de las exportaciones globales de bienes y servicios y ocupa el cuarto lugar en el ranking, luego de las exportaciones de químicos, productos automotores y combustibles. En relación con las exportaciones de servicios, el turismo representa el 30% del total de ingresos.

El turismo internacional tendrá un crecimiento promedio anual de entre 4% y 4.5%, llegando a los 969 millones de turistas para el año 2010, y aproximadamente 1,448 millones en el 2020. Según estadísticas de fuentes oficiales del turismo mundial, los segmentos de demanda turística internacional con elevado dinamismo son naturaleza-aventura (6,58%), cultural (4,3%) y misticismo (6,2%). (OMT).

Según proyecciones realizadas sobre las tendencias de demanda turística internacional, el turismo de naturaleza o ecoturismo crecería a una tasa promedio anual de entre 12% y 17%, el turismo cultural entre 7% y 12%, y el turismo de aventura entre 10% y 15%. (OMT)

Los crecimientos sostenidos en el arribo de turistas extranjeros al área del Caribe exigen adecuadas estrategias regionales, pues durante el 2005 el Caribe recibió 50 millones de viajeros. Durante los primeros cuatro meses de 2006 hubo diez millones de turistas más que durante el mismo período del año anterior, informó la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Cerca de 900 millones de personas viajaron en el 2008 alrededor del mundo, lo que fue considerado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) como un record de visitantes. Según cifras dadas por la OMT, en 2008 se registró un aumento del 6% de turistas en comparación con el año anterior, lo que equivale a 52 millones de personas más que viajaron por distintos países.

En América el mejor desarrollo en cuanto al aumento de visitantes lo registró Chile con hasta un 12% más, Argentina creció un 11% y Estados Unidos un 10%. Francia continúa siendo el principal destino turístico del mundo, seguido por España y de los 52 millones de viajes adicionales en todo el mundo, Europa se llevó unos 19 millones.

El turismo es uno de los principales fenómenos económicos y sociales más notables del último siglo. En la segunda mitad del siglo XX creció a un ritmo medio anual de 6,9%, al pasar de 25 millones de llegadas de turistas internacionales en 1950 a 697 millones en el 2000.

1.9.1 Turismo en Cuba.

El turismo representa un sector importante para la economía cubana. La actividad turística se ha identificado previamente como una opción para la creación de riqueza y que existe una estrategia a nivel de país, aceptada y asumida por medio de un pacto social, para su apoyo, promoción y fortalecimiento. Es decir, la población en su conjunto reconoce en el turismo una opción concreta para que el país pueda alcanzar su meta prioritaria: el desarrollo. Para Cuba, la actividad turística representa más del 15% del total del PBI y ya ha desplazado en importancia a la industria azucarera.

En el año 2008, el país cerró su temporada alta turística veraniega con un alza en el promedio de arribos de visitantes, procedente sobre todo de Canadá, Reino Unido, España e Italia, principales países emisores hacia la nación caribeña.

Según datos del ministerio del turismo, la isla alcanzó, además, el récord de 44 415 turistas alojados en un día (10 de agosto) en hoteles internacionales, cifra que sobrepasó la marca lograda el verano anterior cuando llegó a 40 026 huéspedes.

El sistema de turismo internacional está integrado por 44 entidades principales. De ellas, subordinadas directamente al Ministerio de Turismo, 33; al grupo Gaviota, 8; a la Oficina del Historiador de Ciudad de La Habana, 3.

El Ministerio de Turismo cuenta con varias cadenas hoteleras: Hoteles Cubanacán, Gran Caribe, Islazul, Turismo y Salud, y Las Terrazas; así como entidades de recreación y restaurantes; transporte; receptivos y agencias de viajes; tiendas turísticas; náuticas y aseguramiento y apoyo.

El grupo Gaviota: una hotelera, una extrahotelera, una agencia de viaje, dos de transporte, una de tiendas, una náutica y una de apoyo y servicios.

Cuba se ha convertido en el primer destino en el Caribe para los canadienses, italianos y españoles, y el segundo destino caribeño para los alemanes.

Como destino turístico del Caribe, Cuba se ha ido consolidando y para este año las autoridades del rubro aspiran a superar los 2,1 millones de visitantes.

1.9.2. Turismo en Cienfuegos.

Fundada en 1819 bajo el nombre de Fernandina de Jagua por el francés **Don Luis Declouet** y popularmente conocida como la Perla del Sur, Cienfuegos es la ciudad cubana más importante de cuantas se fundaron en el siglo XIX, y por su reciente construcción resulta la más moderna y mejor trazada de las grandes ciudades isleñas, y llegó a ser, al decir del presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, el **Comandante en Jefe Fidel Castro**: "La de mayor auge industrial del país" durante los años de Revolución.

La influencia Gala en Cienfuegos es prominente, decidiendo su desarrollo arquitectónico y agrícola en los primeros años, lo cual se refleja en la construcción, en su Centro Histórico Urbano, de un Arco de Triunfo, para tratar de igualarse con París.

Todo ello le permite incursionar en la industria turística con un producto peculiar, cuyos encantos no defraudan a quienes hacen más que una breve pausa para conocerla en el trayecto desde o hacia la villa colonial de Trinidad. Por ello sentimos la necesidad de que el turista disfrute del calor humano de su pueblo, de sus tradiciones, de su arquitectura (eclectica prevaleciente en la ciudad donde armonizan los estilos neoclásico, mudéjar, bizantino con el veneciano, el gótico y el barroco).

Atravesar la ciudad es asomarse a un muestrario de estilos, de su cultura, de la riqueza de sus valores humanos en fin de su patrimonio colectivo.

"Los restos del pasado configuran un depósito de recursos potenciales a nuestro alcance para ser utilizados en el presente y en el futuro para el desarrollo de nuestra sociedad".

1.9.3 Calidad en los servicios turísticos cubanos.

En cuanto a la calidad en los servicios turísticos, hay que señalar que nos encontramos en una actividad que está formada por un conjunto de establecimientos e instalaciones que si bien todos tienen una finalidad común, como son el servicio de comidas y bebidas y/o alojamiento, las diferencias entre ellos son considerables. Todos y cada uno tienen su razón de ser, puesto que atraen a una demanda dispuesta a consumir los productos y servicios que ofrecen.

El producto turístico está constituido por los atractivos, las facilidades y la accesibilidad. Los atractivos se conforman por los atractivos naturales, artificiales y humanos (recursos humanos), este último define la hospitalidad, que resulta el atractivo más importante. Las facilidades se refieren al alojamiento en todas sus formas, a la industria de alimentos y

bebidas, a las agencias de viajes, los arrendadores de automóviles y en forma especial, al personal capacitado disponible para entender adecuadamente a los turistas.

Se pudiera entonces plantear una definición de producto turístico: Está formado por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, para el confort material y espiritual, en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades y deseos del consumidor al que le llamamos turista [Handszuh, 1995].

Durante un tiempo la actividad turística se vio relegada a un papel secundario en las economías de los países, concibiéndose a una empresa turística como un lugar para descansar o alojarse sin mayores connotaciones competitivas o de administración. Un elemento importante en los servicios turísticos lo constituye la oferta turística, esta deberá ofrecer un conjunto de bienes y servicios que representan la sustancia del producto turístico. Estos bienes y servicios pueden ser característicos de la oferta turística o bien podrán confundirse con aquellos de otra actividad económica. Este fue el motivo fundamental por el que no se considerara, durante un tiempo, en su justa importancia económica a la actividad turística.

De esta forma relacionamos 10 reflexiones y recomendaciones (algunas de las cuales ya son realidad) emitidas por Domenec Biosca, presidente de la Asociación de Expertos en Empresas Turísticas, a raíz de su visita a Cuba, que muestran cómo debe ser la imagen que de Cuba y sus gentes, tengan sus visitantes reales y potenciales:

- Desarrollar la calidad total

En este sentido las compañías hoteleras que están invirtiendo en Cuba tienen sobrada experiencia de lo que los mercados emisores desean encontrar. El país aporta sus atractivos naturales, las compañías inversoras las instalaciones de alojamiento y los cubanos su proverbial simpatía.

- Relacionarse con una amabilidad sorprendente

Gracias a la forma de ser y a los niveles de formación del pueblo cubano, ayuda a compensar las sorpresas no deseadas, lógicas en un destino joven que crece y se posiciona.

- Mantener al día las capacidades

- Transmitir y mantener una seguridad total
- Una naturaleza ganadora.
- Agilidad en los servicios y trámites.
- Exhibir el folclore y la cultura popular cubana.
- Ofrecer productos turísticos que distraigan a los visitantes.
- Aplicar las nuevas tecnologías para facilitar las reservas, tanto del alojamiento, como de los productos turísticos.
- Excelente imagen como destino turístico, por ser sus gentes personas sencillas, cultas, entrañables, alegres, luchadoras, y con un gran sentido de la familia y de la amistad.

1.10. El servicio de alojamiento.

Los hoteles constituyen uno de los elementos más importantes de la industria turística. Un país puede tener en su territorio el máximo número de atracciones turísticas de las clases más diversas, pero sin buenos y confortables hoteles no es posible que aumente su turismo. Junto a las diversiones y a las atracciones al aire libre, los turistas demandan instalaciones bajo cubierta de nivel aceptable. Es más, es frecuente que los turistas no juzguen los países de estancia temporal más que por sus hoteles. En este sentido Haussler y Stradner referente a la relación que existe entre un hotel y la industria turística plantean:

“La base de un turismo próspero es la industria hotelera eficiente ya que unos buenos alojamientos y una excelente gastronomía satisfacen las necesidades básicas de los turistas. Ni siquiera aquellos lugares que tienen abundancia de recursos naturales y culturales pero no cuentan con establecimientos en los que comer y alojarse consiguen desarrollar un turismo importante. Su aparición tiene lugar en relación muy estrecha con la aparición de estos establecimientos”

La hotelería es un establecimiento que ofrece alojamiento y servicios de alimentación y bebidas a los turistas. Las políticas y prácticas administrativas en los Hoteles es muy obvia, o sea, para mantener un cliente a gusto en su estadía en un hotel debe tenerse un buen servicio y dar al cliente todo lo que desee para que el cliente salga complacido del mismo y con el anhelo de volver a este.

El proceso de Alojamiento Hotelero está constituido de dos servicios principales:

La Recepción es el centro principal de un hotel, es el enlace entre el huésped y el hotel. Este departamento, es el primero que entra en contacto con los huéspedes que llegan, si un huésped comienza su permanencia en forma agradable debido a los buenos servicios y la cortesía del recepcionista habrá muchas probabilidades de que se sientan favorablemente dispuesto hacia los demás servicios del hotel.

El Departamento de Recepción es el departamento encargado de la acogida, atención, seguimiento durante la estancia y despedida del cliente, es por tanto el lugar donde se establece por vez primera la relación.

Las habitaciones dentro de un hotel representan el producto básico por el que el cliente paga su hospedaje es decir que es la parte más importante y significativa del Proceso de Alojamiento.

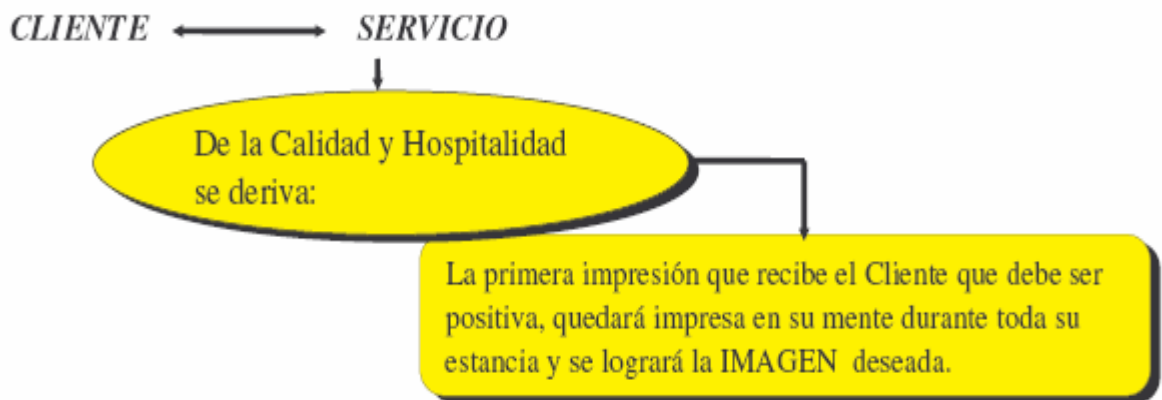


Fig.1.2. Relación Cliente – Servicio. Fuente: Manual de Alojamiento de la cadena de Turismo Islazul.

Departamento de Ama de Llave

El departamento de ama de llave es aquel que se ocupa de acoger al cliente y darle alojamiento y confort.

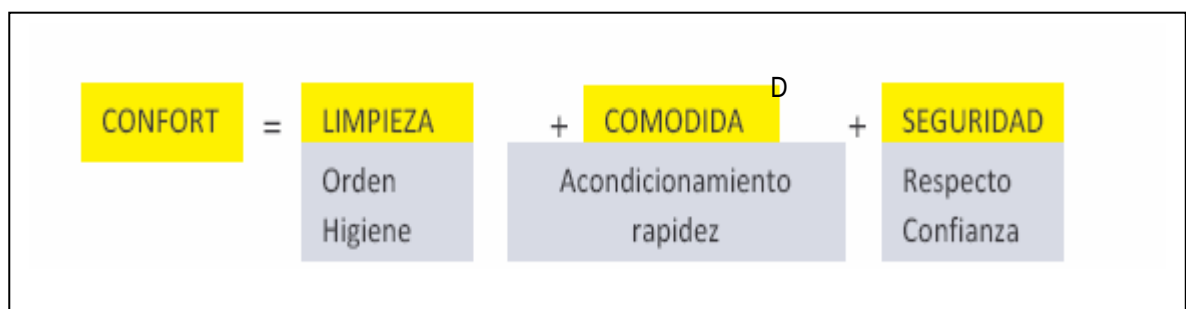


Fig. 1.3. Concepto de Confort. Fuente: Manual de regiduría de piso de la Cadena de Turismo Islazul.

Esta área es, en primer lugar, la máxima responsable de cuidar la imagen de la instalación, en cuanto a mantener la pulcritud y ordenamiento de todas las áreas del hotel y en especial de las habitaciones.

En el siguiente capítulo se desarrolla una caracterización del el Hotel Pasacaballo y abordarán los criterios tenidos en cuenta para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Conclusiones parciales del capítulo I:

1. La Calidad ha experimentado un profundo cambio hasta llegar a lo que hoy conocemos por Calidad Total, donde Inicialmente el enfoque era hacia la calidad del producto, después hacia los clientes y posteriormente hacia todos los grupos de interés de la organización.
2. La gestión por procesos está dirigida a reducir la variabilidad que pueda aparecer a la hora de brindar determinados servicios, eliminando ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, etc.
3. La implantación de un SGQ debe responder a un compromiso de la organización con la calidad y definir como operan las organizaciones para dar cumplimiento a los estándares de calidad definidos o acordados con el cliente para un proceso o producto y satisfacer de manera consistente los requerimientos del cliente.
4. La norma ISO 9001:2008 es empleada para establecer un sistema de gestión que proporcione confianza en la conformidad de su producto con requisitos establecidos.
5. El dinámico desarrollo del turismo, en los últimos tiempos, lo ha convertido en uno de los fenómenos económicos y sociales más notables en Cuba y en el mundo.

Capítulo II. Hotel Pasacaballo. Criterios para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

En este capítulo se realiza un diagnóstico de la situación actual del Hotel Islazul Pasacaballo, partiendo del entorno general hasta el plano particular, teniendo en cuenta los aspectos relacionados con la misión y visión de la entidad. Luego se obtienen los criterios para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

2.1 Caracterización general del Hotel Pasacaballo.

El emblemático Hotel Pasacaballo, custodia junto a la Fortaleza Nuestra señora de los Ángeles de Jagua, la estrecha entrada de la bahía cienfueguera. Inaugurado por el comandante en jefe Fidel Castro Ruz el 18 de julio de 1976. Desde sus balcones, terrazas y pasillos puede admirarse un esplendoroso paisaje – que conjuga, como en pocas regiones; puede apreciarse en la naturaleza las bellas montañas del Escambray, el azul del cielo, las construcciones salidas de las manos de los hombres de diferentes centurias, y el típico poblado de pescadores.

El nombre de Pasacaballo es un legítimo empeño por conservar la legendaria tradición de una época en que atados a una canoa, o nadando con sus jinetes encima, los nobles brutos eran obligados a cruzar el estrecho canal de la bahía de Jagua para tomar la ruta, por ese entonces más transitada, hacia la rica villa de la Santísima Trinidad. Pasacaballo, nombre patrimonial que inmortalizara el inolvidable Benny Moré en su difundida canción sobre Cienfuegos, la ciudad que más me gusta a mí..... al visitar la primera instalación recreativa que existió en la zona próxima a la bahía y de la que hoy solo restan algunos vestigios.

En sus años de servicios el hotel ha sido visitado por numerosas personalidades del mundo artístico, científico, deportivo, cultural, sin desmerecer hombres de amplios bregar por las esferas de la vida política nacional e internacional.

2.1.2. Planeación estratégica del Hotel Pasacaballo.

El Hotel Pasacaballo en su planeación estratégica define lo siguiente:

Misión

Prestar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación con la calidad esperada por sus clientes, acorde a la categoría de la instalación, incorporando valores de hospitalidad, profesionalidad y trato agradable.

Visión:

Ser preferidos y escogidos por la calidad de los servicios dentro de la cadena Islazul y ganar confianza de los clientes que los visiten para competir con otras instalaciones de la provincia.

2.1.3. Objeto Social.

El funcionamiento del Hotel Pasacaballo está regido por el objeto social aprobado para la Empresa Islazul Cienfuegos, el cual plantea lo siguiente:

Operar, comercializar y promover, en pesos cubanos y pesos convertibles, el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa, servicio especializado de salud, eventos y otros similares, individual o en grupos, a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras propias o de terceros, dirigidos al turismo nacional e internacional bajo distintas modalidades o marcas.

2.1.4. Estructura organizativa y sus funciones.

La UEB Hotel Pasacaballo cuenta con una plantilla aprobada de 204 plazas, se cuenta con 187 de ellas cubiertas, para un 91,66% estructurado según se muestra en la tabla 2.1.

CARGO	APROBADA	CUBIERTA	%
Servicios	110	101	91,82
Obreros	62	58	93,55
Dirigentes	9	8	88,89
Técnicos	22	19	86,36
Administrativos	1	1	100

Tabla 2.1. Plantilla del Hotel Pasacaballo.

2.1.5. Principales áreas y servicios que oferta la entidad.

Desde que el cliente arriba al hotel aspira a disfrutar de excelentes servicios de alojamiento y alimentación. Para la satisfacción de sus clientes, la instalación cuenta con un módulo habitacional compuesto por 188 habitaciones con capacidad para 392 clientes, acondicionadas por el equipo de **Ama de Llaves** que se encarga de desarrollar una relación directa con el turista. De las 188 habitaciones con que cuenta el Hotel 10 son sencillas, 8 triples, 19 triples especiales, 11 matrimoniales y el resto son dobles 140.

Las principales características de las habitaciones son:

- Habitaciones con vista a la bahía.
- Habitaciones con vista a la piscina.
- Cuarto de baño con agua caliente, a partir de 50° c en la ducha de todas las habitaciones.
- Aire acondicionado.
- Teléfono.
- TV satélite.
- Mini refrigeradores.
- Corriente de 110 y 220 volts

Servicios que ofertamos:

- Cóctel de bienvenida
- Restaurante internacional “El Paisaje”
- Restaurante Ranchón “El Criollito”
- Servicio especializado de bares con variada oferta nacional (Lobby Bar) “Bar café”
- Snack bar “Bar Piscina”
- Restaurante “Las Golondrinas”
- Bebidas nacionales e internacionales
- Animación diurna y nocturna
- Piscina
- Sala de juegos
- Karaoke
- Parqueo

- Servicio de Caja de Seguridad

Servicios opcionales:

- Servicios Médicos las 24 horas
- Tienda
- Venta de artesanía

2.2. Características del Servicio de Ama de Llaves.

El Área de Ama de Llaves es quizás el más importante eslabón en la cadena de servicio de un hotel ya que es aquí donde se genera una importante porción del nivel de satisfacción del Huésped.

Como se podrá apreciar en los próximos epígrafes el desempeño de esta actividad requiere de aplicación de estándares de calidad y de una importante actitud de servicio por parte del personal de contacto.

Los objetivos, responsabilidades y actividades del departamento Ama de Llaves van dirigido a:

- Garantizar la imagen, ambientación e higiene del área de alojamiento del hotel, permitiendo que el cliente se sienta satisfecho y proporcionándole una estancia grata.
- Aplicar las normas y procedimientos establecidos en los manuales del área.
- Con los medios, equipos e insumos necesarios lograr un trabajo eficiente y con calidad.
- Garantizar la limpieza, confort, y orden de las habitaciones.
- Controlar diario el estado de las habitaciones.
- Organizar, distribuir y controlar todos los insumos, lencería, equipos y otros medios.

En el anexo 2.1 se muestra el organigrama del Departamento.

2.2.1. Controles del Departamento de Ama de Llaves.

La importante función del control se materializa en este departamento mediante los siguientes documentos:

- Reporte enviado por la recepción.

- Reporte de Ama de Llaves.
- Reporte de la camarera.
- Reporte a mantenimiento.
- Registro de objetos olvidados.
- Misceláneas para el cobro (de pérdidas y roturas).
- Listado de precios de todos los insumos, lencerías, equipos eléctricos, adornos, etc., ubicados en habitaciones y otras áreas de servicios.
- Lista de lavandería.
- Control de lencería.
- Solicitud de materiales.
- Vale de entrega de mercancías recibidas procedentes del almacén.
- Tarjeta de estiba.
- Control de entradas de insumos y lencerías.
- Control de pérdidas y roturas.
- Inventarios.
- Control de medios básicos.
- Control de fumigaciones.
- Registro de incidencias.
- Registro y control de trabajadores del área y su asistencia.
- Planes de trabajo del departamento por áreas.
- Otros controles internos propios del Dpto.

2.2.2. Lista de actividades por puestos en el Área de Ama de Llave.

A continuación se procede a relacionar las actividades que desarrollan cada uno de los puestos del Departamento de ama de llaves.

Ama de llaves

- Garantizar, la limpieza y la higiene de las áreas bajo su control debe ser exigente y velar por que se cumpla lo que está establecido.
- Recoger en la recepción las llaves, el estado ocupacional y las posibles salidas.
- Controlar todas las llaves del área.
- Organizar y controlar todos los insumos asignados.
- Controlar la fuerza de trabajo del departamento.

- Velar siempre por que se cumpla la decoración establecida por el decorador según el área, situando cada mueble en el lugar establecido por éste.
- Chequear diariamente los reportes realizados a mantenimiento, así como los que quedan pendientes, los cuales de no tener solución se informarán a la dirección.
- Auxiliar a los clientes en caso de emergencia, según lo establecido en cada caso.
- Mantener una capacitación adecuada a todo el personal bajo su mando
- Velar por la disciplina laboral.
- Controlar los ciclos de fumigación que se realizan en el hotel, villa o zona, y qué producto se emplea.
- Tratar al personal de nueva incorporación de forma que sea atendido de forma eficaz por camareras de altos resultados en la calidad de su trabajo.
- Sistematizar su preparación acorde a las funciones que realiza y a los retos que en la práctica debe enfrentar (problemas económicos, técnicos del área y de dirección).
- Adoptar decisiones creativas, efectivas con carácter participativo.

Camarera jefa de brigada

- Velar: por la disciplina laboral del área, haciendo que se cumpla la jornada laboral, el reglamento del hotel y los procedimientos descritos en su manual de procedimientos.
- Controlar: la lencería del área mediante los inventarios y velar por la correcta utilización de todas las piezas, así como los cambios evitando de esta forma las pérdidas y los extravíos de las mismas.
- Controlar: los medios básicos asignados a su área (esto lo hará mediante un registro diario, también controlará mediante el inventario perpetuo del área o almacén). Utilizará el modelo oficial de los medios básicos.
- Supervisar: la presencia del personal que dirige teniendo en cuenta los siguientes aspectos:
 - uniforme- limpio, sin arrugas, sin roturas y correctamente abotonado.
 - maquillaje - discreto.
 - calzado - sanos, limpios y atados.
 - cabello - limpio, bien peinado.
 - uñas y manos- limpias y arregladas con brillo o colores claros
 - higiene - la higiene personal será impecable en todos los sentidos

- Chequear: el estado de los equipos, la cantidad de lencería e insumos que tienen las camareras en sus closet o pantries, verificando si estas se corresponden con las salidas y cambios reglamentarios del día.
- Orientar: prioridades teniendo en cuenta el tipo de huésped, cantidad de camareras, salidas y lo más importante el máximo aprovechamiento de la jornada laboral.
- Tomar: al llegar al departamento tomará el contenido de trabajo del día, coordinado con el ama de llaves, la fuerza que garantice el cumplimiento de las tareas asignadas.
- Distribuir: será cuidadosa al hacerlo y tendrá en cuenta que la misma sea equitativa evitando recargar a una camarera más que a otra y de esta forma la calidad no se afecte.
- Repartir: la fuerza de trabajo y ayudar en la confección del reporte ocupacional de la mañana evitando que este llegue tarde a la carpeta, recogiendo los reportes de las camareras por las áreas.
- Sistematizar: la información al jefe de ama de llaves sobre las habitaciones vacías limpias (v.l), que ya supervisó para mantener el reporte progresivo a la carpeta con la rapidez necesaria, evitando demoras en la entrada de clientes por esta concepto. [Al dar en la carpeta las habitaciones limpias anotaremos en el reporte progresivo la hora y el nombre de la persona que lo recibió].
- Informar - las roturas diarias, pérdidas u extravíos que ocurren en su área, especificando si se procede o no al cobro.
- Supervisar: todas las áreas bajo su cargo, teniendo en cuenta la limpieza y acondicionamiento establecidas en el manual a tal efecto.
- Velar: por la entrega en el departamento de ama de llaves de los objetos olvidados por los clientes, teniendo en cuenta la Resolución 66/00 del Ministerio de Turismo que establece este procedimiento
- Controlar: por el tiempo de vida de cada equipo a su cargo así como para efectuar los cambios de estos, solicitándoselos al ama de llaves.
- Revisar: el carro de camareras teniendo en cuenta su limpieza, dotación, acondicionamiento, lencería, útiles de limpieza y ubicación.
- Ayudar: a la camarera en la recogida de las pertenencias de los clientes que tengan salida y no se encuentren en el hotel y que la carpeta lo solicite. el equipaje se recogerá de acuerdo al estado en que se encuentra, la limpia separada de la sucia al igual que la mojada si la hubiera. se debe doblar con cuidado evitando que se estruje lo menos

posible. después de recogida se guardará en el departamento de equipaje con una y tarjeta con el número de la habitación y el nombre del cliente hasta que el cliente lo recoja.

Camarera

Las camareras constituyen el puesto más importante dentro de este servicio y en su jornada de 8 horas, suele tener a su cargo la limpieza de 13 a 15 habitaciones, esto depende de la manera en que esté organizado el trabajo y el tamaño de las mismas. Según el Manual de Procedimientos para el Área de ama de llaves de la Cadena de turismo Islazul el orden de la limpieza de las diferentes áreas (habitaciones y pasillos) se realizará siguiendo el principio básico de: deshollinar, barrer, desempolvar, desocupar y limpiar ceniceros y papeleras, trapear, frotar, enjuagar, secar, pulir y aromatizar.

Al limpiar se deberá realizar las acciones siempre en un sentido, de acuerdo a como resulte más cómodo, según el lugar, o sea, realizar las acciones de derecha a izquierda, recorriendo todo el lugar o viceversa, de forma tal que permita que no quede nada sin limpiar o poder detectarlo a simple vista. Debe limpiar de forma ordenada para que no olvide ningún detalle; la acción de desempolvar se aplica a todos los accesorios que se encuentran dentro del local (muebles, cortinas, lámparas, adornos, plantas, marquetería, etc.) utilizando siempre un paño.

La camarera también es responsable de proveer las habitaciones completamente con los suministros necesarios y de reportar a la supervisora o jefe inmediato sobre los desperfectos y anomalías encontradas en las habitaciones.

La limpieza, la higiene y el acondicionamiento de habitaciones en establecimientos hoteleros; son considerados por los clientes en un orden prioritario para obtener su satisfacción durante la estancia en nuestro establecimiento. Por tal motivo la labor de la camarera es muy importante para la gestión de la calidad, confiriéndosele a los aspectos de higiene características de requisitos de seguridad.

2.3. Fundamentación para la implantación de un SGC en el Hotel Islazul Pasacaballos.

En nuestros días el entorno económico internacional está matizado por un conjunto de características entre las que se destacan la Crisis Económica Mundial, Globalización de la Economía, Liberación de los mercados y el comercio, Creación de bloques económicos, Tendencias de cambio en las estructuras empresariales.

Estas características influyen sobre la política económica nacional que a su vez esta determinada por las relaciones económicas con el exterior por lo que en el plano interno se ha llevado a cabo una apertura de sectores económicos del país: la inversión externa permitiendo a la empresa cubana competir y licitar con firmas extranjeras obligando a producir y brindar servicios con calidad cumpliendo con los mecanismos internacionales vigentes para insertarse con éxito en el mercado.

El Ministerio de Turismo esta enfrentando profundos procesos de cambio que en el caso de la Cadena de Turismo Islazul, y por lo tanto del Hotel Pasacaballo, se traduce en la pérdida de importantes mercados, incremento de los precios de los suministradores y una fuerte competencia de otras cadenas de turismo.

En la tabla 2.2 (Comportamiento de los principales indicadores de eficiencia) se puede apreciar que el Hotel Pasacaballo no tuvo una buena gestión económica durante al cierre del año 2008. Existen incumplimientos en todos los indicadores medidos, a pesar que el Hotel fue remodelado en fecha reciente y cuenta con el equipamiento y confort requerido para una instalación de su categoría. En lo que va del año 2009 la situación se ha hecho más compleja, sobre todo en el tema comercialización y los niveles de ocupación del hotel han caído drásticamente, lo que ha deteriorado aun más los indicadores de eficiencia y ha obligado a la dirección del hotel a tomar medidas de emergencia para paliar esta situación. Es nuestro criterio que la situación actual solo puede ser revertida dando pasos serios y firmes en materia de Gestión de la Calidad, lo cual permitirá al hotel comercializar de manera efectiva sus servicios.

Hotel Pasacaballo	Divisa			Moneda nacional			Moneda total		
	Año 2008			Año 2008			Año 2008		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Ingresos (mp)	1863,5	1711,9	91,9	2467,7	2292,7	92,9	4331,2	4004,7	92,5
Costos y gastos (mp)	1197,0	1162,6	97,12	2586,2	2522,6	97,54	3783,2	3685,2	97,41
Utilidades (mp)	666,5	549,4	82,4	-118,5	-229,87	0,00	548	319,5	58,31

Tabla 2.2. Indicadores de eficiencia del Hotel Pasacaballo.

El Hotel Pasacaballo ha visto desaparecer en poco tiempo mercados que le garantizaban considerables niveles de ocupación e ingresos como es el caso de los trabajadores destacados de la CTC y otros organismos, por tanto se ha visto obligado a reorientar su comercialización

hacia el Turismo Internacional y Nacional, pero en estos mercados enfrenta la fuerte competencia de las Cadenas Gran Caribe y Cubanacán en el territorio. En el Caso de Gran Caribe, representada por el Hotel Jagua, cuenta con un sólido prestigio entre Turoperadores nacionales y extranjeros por los elevados estándares de calidad de su producto turístico, mientras que Cubanacán, con sus Hoteles Rancho Luna y La Unión, está dando pasos serios en materia de Gestión de la Calidad y tradicionalmente ha contado con una comercialización efectiva.

Es de destacar que la profundización de las dificultades que atraviesa el Hotel Pasacaballo y las medidas de emergencia tomadas, como es el caso del cierre de diferentes áreas de servicio y la correspondiente reducción del número de trabajadores nos obligó a tomar de referencia para esta investigación los datos correspondientes al año 2008.

La situación explicada con anterioridad demuestra que la Calidad constituye un requerimiento insoslayable de nuestros tiempos, además ha adquirido una fuerza y extensión tal a nivel mundial que resulta muy difícil comercializar productos o servicios en el mercado internacional y nacional sin tomar en cuenta la calidad como estrategia.

Para la Empresa Islazul Cienfuegos el Hotel Pasacaballo es su instalación insignia por el peso que tiene en sus indicadores económicos (Anexo 2.2). A todo esto se agrega que el Hotel Pasacaballo está aplicando el Perfeccionamiento Empresarial, lo que implica un compromiso adicional con la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad y la posterior certificación, según las Normas ISO 9000, del Servicio de Ama de Llave. En el Anexo 2.3 se puede apreciar que los esfuerzos realizados por la alta dirección del hotel no han rendido frutos y sobre la entidad gravita un incumplimiento ya que estaba prevista la certificación de uno de sus servicios y en las condiciones actuales esta meta está lejos porque aun no se ha logrado la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

En distintos momentos el Hotel Pasacaballo ha realizado esfuerzos para implantar un SGC según lo establecido por las Normas ISO – 9000. Entre los resultados alcanzados se pueden mencionar:

1. Compromiso de la dirección.
2. Programa de concientización a dirigentes y trabajadores.
3. Definición de la política de calidad (Anexo 2.4).
4. Mapa de procesos (Anexo 2.5)

También se ha logrado la aplicación de encuestas, entrevistas y otras técnicas para escuchar la voz del cliente, pero como ha faltado rigor y sistematicidad en la aplicación de estos instrumentos, se considera por la alta dirección que no cuentan con elementos suficientes para afirmar que conocen todos los requerimientos de sus clientes. Además se han identificado los procesos claves a nivel de empresa, pero estos esfuerzos no han sido bien estructurados y planificados, arrojando como resultado que no exista claridad en la situación actual en cuanto al grado de cumplimiento de los requisitos establecidos por las Normas ISO 9000.

La falta de coherencia y sistematicidad de estos esfuerzos han estado dados, en parte por los profundos cambios que ha tenido que enfrentar la instalación y también por la inestabilidad que ha presentado el Representante de la Administración a cargo del Sistema de Gestión de la Calidad. Como consecuencia de esta situación hoy no existe claridad en cuanto a lo que se precisa hacer para estructurar un SGC y por lo tanto urge realizar un diagnóstico de la situación actual.

Una vez realizado el diagnóstico se pretende certificar unos de los servicios del hotel ya que la certificación proporciona un valor añadido al servicio que brinda el Hotel Pasacaballo, cosa que hasta ahora no tiene, pudiendo así hacer competitiva la relación calidad-precio de estos servicios, requisito también evaluado dentro del Perfeccionamiento Empresarial dentro del Subsistema de Mercadotecnia en el requisito sobre la definición de los negocios que caracterizan a la organización, donde se debe evaluar esta relación, por ende además existirá una mejora en los indicadores de ingresos y productividad.

Del párrafo precedente se desprende que para una Empresa, en Perfeccionamiento o no, ya sea nacional o no, es de interés y le proporciona confianza y credibilidad ante cualquier organización que interactúe con esta contar con un aval de sus operaciones realizado por una Empresa Consultora certificada por ISO.

El Servicio de Ama de Llaves fue seleccionado, por la Alta Dirección de la entidad para iniciar el proceso de certificación, en el siguiente epígrafe se argumenta el por qué de esta decisión.

2.4. Servicio de Ama de Llave del Hotel Islazul Pasacaballos. Criterios de Selección para la certificación por la Serie de Normas ISO 9000.

El servicio de Ama de Llaves es clave dentro de toda instalación hotelera para la satisfacción de sus clientes y en el caso específico del Hotel Pasacaballo es en él donde tradicionalmente se

han concentrado la mayor cantidad de quejas (Ver tabla 2.3). En algunas situaciones la causa de las quejas depende de situaciones externas, como es el caso del suministro de lencería por parte de la lavandería Unicornio, pero un buen número de estas quejas son causadas por problemas organizativos que pueden ser solucionadas en el propio hotel.

Servicio	Bien	Regular	Mal	TOTAL
Recepción	139	11		150
Teléfono	138	12		150
Maletero/portero	145	5		150
Ascensor	128	15	7	150
Limpieza General	139	11		150
Mantenimiento.	134	10	6	150
Habitaciones	87	41	22	150
Restauran	115	26	9	150
Bar	148	2		150
Cafetería	143	7		150
Animación	103	27	20	150
Piscina	139	11		150
Otros	127	19	4	150
Total de Incidencias	1702	189	59	1950
Total de Turistas Físicos	1453			

Tabla 2.3 Nivel de insatisfacción de clientes encuestados. Diciembre 2008.

Por las causas antes señaladas la Dirección de la Empresa decidió; una vez implantado el SGC, priorizar la certificación, según las Normas ISO 9000, de este servicio.

Es de destacar que los segmentos de mercado que el Hotel Pasacaballo aspira a atraer son muy exigentes y la competencia, como se explicó oportunamente, está bien posicionada en ellos. Esto obliga a buscar la diferenciación en la calidad del servicio que se brinda y la certificación del Servicio de Ama de Llaves tendrá, indudablemente, una influencia positiva en las negociaciones que se realizan con turoperadores extranjeros y nacionales para comercializar el hotel.

En el siguiente Capítulo se diseñará el proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, el cual permitirá una adecuada implantación del sistema mediante el desarrollo de planes de acción y seguimiento y con posterioridad se procede a documentar el Servicio de Ama de Llaves.

Conclusiones parciales del capítulo.

1. Los resultados de la Empresa Islazul Cienfuegos dependen, en gran medida, de la gestión del Hotel Pasacaballo.
2. El Hotel Pasacaballo enfrenta profundas y complejas transformaciones en su entorno, lo que lo obliga a perfeccionar sus estrategias de comercialización y gestión de la calidad.
3. Los esfuerzos realizados por la alta dirección del Hotel Pasacaballo para estructurar y certificar su SGC adolecen de organización y sistematicidad.
4. El desempeño del Servicio de Ama de Llaves es de vital importancia para la satisfacción de los clientes del Hotel Pasacaballo y su certificación según las Normas ISO – 9000 es una necesidad de primer orden.

Capítulo III. Diseño del proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la serie de normas NC ISO 9000 para el Hotel Islazul Pasacaballo.

Para la realización del diseño del proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la serie de normas ISO 9000 propuesto dentro de este Capítulo se utiliza la metodología descrita dentro del Capítulo I, Epígrafe 1.5 del mismo, con la finalidad de organizar toda la actividad en consecuencia con los requerimientos organizativos lógicos.

3.1. Identificación de los objetivos generales que se quieren lograr con la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el Hotel Pasacaballo.

Tal y como se hace referencia en el Capítulo II del presente trabajo antes de comenzar a realizar el proceso de diagnóstico y diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en la organización se deben tener claros los objetivos que se quieren lograr por la entidad con todo este trabajo.

Como se ha visto, en los epígrafes anteriores del capítulo 2 los objetivos que se quieren con la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad son los siguientes:

1. Diseñar e implantar un SGQ avalado y confiable, cosa que hasta el momento el Hotel Islazul Pasacaballo no tiene.
2. Fortalecer la imagen y el prestigio en el territorio del Hotel Islazul Pasacaballo.
3. Proporcionar confianza y credibilidad ante los clientes y proveedores.
4. Incrementar los ingresos en moneda tanto nacional como libremente convertible por los servicios prestados.
5. Incrementar la productividad del Servicio de Ama de Llaves.
6. Establecer un compromiso más estrecho y profundo de la administración respecto a la calidad.
7. Acceder a una capacidad de reacción o adaptabilidad acordes a la dialéctica y exigencias del entorno empresarial en el cual desarrolla su actividad ya sea nacional e internacional.
8. Mejorar la atención al cliente y lograr su plena satisfacción.

3.2. Identificación de las expectativas de las partes interesadas.

Al aplicar un Sistema de Gestión de la Calidad en la organización se desea satisfacer las expectativas de diversas partes interesadas como son:

Clientes y usuarios finales

Estos serán los principales beneficiados y podrán palpar de forma más directa todas las mejoras que conlleva la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el servicio que actualmente presta el Hotel Pasacaballo.

Empleados

Los empleados, al aplicarse un Sistema de Gestión de la Calidad, se verán en la posibilidad de definir claramente las responsabilidades generales y específicas de la actividad que realizan, logrando una mayor coordinación y un vínculo más estrecho entre las áreas de la organización elevando el conocimiento de la calidad vinculado a las tareas que realizan con mayor nivel técnico y profesional, identificando rápidamente los problemas existentes reales o potenciales que afecten la calidad en la organización. Estos podrán sentir y participar en el compromiso con las actividades de la calidad, así como el cumplimiento y participación de las metas trazadas por la organización. El Hotel Pasacaballo cuenta con un equipo de trabajo muy profesional con amplia experiencia en los servicios y un elevado sentido de pertenencia hacia su profesión por lo que la posibilidad de elevar los estándares de calidad de su trabajo eleva su motivación laboral. Esta última situación es particularmente sensible porque las dificultades que atraviesa el Hotel Pasacaballo se han hecho notar en el nivel de motivación que presentan actualmente los trabajadores.

También se establecerá un vínculo más estrecho con la administración ya que la misma tiene una alta responsabilidad en la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad y los empleados son las células fundamentales en este proceso, se presupone una mejora dentro de las condiciones de trabajo del equipo, el comportamiento organizacional y la mejora continua dentro de la entidad.

Sociedad

La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en el Hotel Pasacaballo posibilitará la certificación, a través de las Normas ISO 9000, del servicio de Ama de Llaves, lo cual representaría un sello de calidad para todos sus clientes y marcará un precedente positivo en la Cadena de Turismo Islazul ya que actualmente ninguno de sus hoteles ha logrado la Certificación y como se ha destacado oportunamente en este trabajo es una necesidad imperiosa para esta cadena dada la compleja situación que enfrenta en la comercialización.

3.3. Obtención de información sobre la familia de normas ISO 9000.

Para la obtención de información sobre la familia de normas ISO 9000 se realizan estudios, consultas y utilización detallada de las propias normas las cuales, como se aborda en el Capítulo I del presente trabajo, se han elaborado para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño en la implantación y operación de Sistemas de Gestión de la Calidad.

Se debe señalar que para lograr una mejor realización y comprensión de este trabajo se toman una serie de acciones y medidas encaminadas a obtener información referente a la calidad y especialmente a las Normas ISO. Para ello se realizan conferencias, seminarios y cursos de conjunto con la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur” y la Oficina Territorial de Normalización donde se eleva la capacitación de los empleados y directivos sobre el tema del diagnóstico, diseño y certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, entre otros temas, logrando de esta manera iniciar un cambio organizacional y específicamente en el pensamiento así como en la cultura organizacional de la entidad, encaminando estas acciones y medidas al logro de crear una mentalidad con respecto a la calidad y al Sistema de Gestión de esta dentro de la organización, es de destacar que estas medidas han aportado resultados favorables y hoy el compromiso de la alta dirección y la conciencia por parte de los trabajadores en cuanto a la necesidad de aplicar un SGC es una realidad palpable.

3.4. Aplicación de la serie de normas ISO 9000 en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Partiendo de la decisión de que lo que se busca es la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad conforme con la Norma ISO 9001:2008, se identifica la necesidad de utilizar la Norma ISO 9001 como base para la certificación.

Comenzando por que la aplicación de la serie de normas ISO 9000 en un Sistema de Gestión de la Calidad tiene que recibir la influencia de los objetivos particulares de los productos y/o servicios, los procesos y las prácticas específicas de la organización se procede en el caso particular de la organización objeto de estudio, a realizar un diagnóstico de la situación actual del Sistema de Gestión de la Calidad de la Entidad basándose en los requisitos que debe cumplir este según la Norma ISO 9001:2008 para su futura certificación.

3.5. Obtención de ayuda en temas específicos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.

En la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad la Entidad no debe apoyarse solamente en la serie de normas ISO 9000, sino que también se debe buscar ayuda en temas específicos.

Para la realización de este trabajo se obtienen datos de varias fuentes, tanto internas como externas, para asegurarse de que los objetivos de su Sistema de Gestión de la Calidad sean los apropiados tomando en cuenta lo expuesto en el Epígrafe “3.3. Obtención de información sobre la familia de normas ISO 9000”, esta información también puede utilizarse posteriormente para mejorar el desempeño de sus procesos.

3.6. Establecimiento de la situación actual del Sistema de Gestión de la Calidad en la Organización.

Para establecer el proceso de diseño de cualquier sistema se debe ante todo conocer la situación actual en que se encuentra la organización, esto se lleva a cabo mediante dos métodos fundamentales, los cuales se pueden utilizar de forma separada o ambos a la vez, uno es la autoevaluación (el que será usado en nuestro trabajo) y el otro es la evaluación por una organización externa.

En el caso específico de la organización objeto de estudio se utiliza solamente la autoevaluación. Para ello se comienza con la realización del diagnóstico según el enfoque y el resultado que se quiere obtener en la gestión de la organización. La decisión de la alta dirección de emplear únicamente la autoevaluación parte del supuesto de que cuenta con el

personal calificado para ello, además la adversa situación económica que atraviesa el hotel obliga a economizar los gastos

A continuación se presentan el conjunto de etapas en las cuales se divide la realización del proceso de diagnóstico en la organización de conjunto con las herramientas aplicadas y resultados obtenidos de forma práctica para este paso de aplicación de la metodología utilizada.

Etapas No.1: Establecimiento de premisa(s) y objetivo(s) del diagnóstico.

Para la elaboración del diagnóstico se parte como premisa fundamental que debe abarcar todos los elementos y principios de un Sistema de Gestión de la Calidad según la serie de normas ISO 9000. Lo anterior implica que en lo que respecta a los objetivos se trace la necesidad de: **Conocer el estado de cumplimiento de los requisitos que plantea la Norma ISO 9001:2008 para el Hotel Islazul Pasacaballos.**

Etapas No.2: Establecimiento de las herramientas necesarias a aplicar en el diagnóstico.

Con el objetivo de conocer teóricamente los fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad así como los requisitos que se deben cumplir por este para acceder a la futura certificación y a partir de la premisa fijada en la *Etapas No.1* se toman como primeras herramientas de trabajo:

- NC ISO 9000:2005: Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario [ISO 9000:2005 (Traducción Certificada), IDT].
- NC ISO 9001:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. [ISO 9001:2000 (Traducción Certificada) IDT].
- ISO 9001 - 2008. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- NC ISO 9004: 2000: Sistemas de Gestión de la Calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño.

Por su parte como herramienta para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados en la *Etapas No.1* se emplea la Lista de Chequeo según ISO 9001:2008, con el objetivo de conocer el estado de cumplimiento de los requisitos que plantea la Norma NC ISO 9001:2008 para el Servicio de Ama de Llaves del Hotel Islazul Pasacaballo.

Etapas No.3: Establecimiento de los métodos de trabajo.

Partiendo de la premisa trazada en la *Etapas No.1* para esta fase del diagnóstico así como de los objetivos definidos en la misma se establece la necesidad de vincular la teoría y generalidad que encierra la norma en sí a un punto de vista práctico dentro del Hotel Islazul Pasacaballo.

En aras de lograr opiniones confiables, avaladas por la experiencia del personal, establecer un consenso en los criterios emitidos sobre el cumplimiento de los requisitos de la norma en el Hotel se realizan sesiones de trabajo en grupo donde se utiliza básicamente la tormenta de ideas como herramienta de trabajo.

El Grupo de Trabajo del Sistema, tomando en cuenta la necesidad del carácter multidisciplinario del mismo y demás características así como objetivos fijados con antelación tiene la siguiente composición:

1. Director del Hotel Pasacaballo.
2. Jefe del Departamento de Ama de Llave.
3. Jefe de Departamento de Recepción Hotelera.
4. Jefe de Departamento de A + B.
5. Jefe de Departamento de Mantenimiento.
6. Jefe de Departamento Abastecimientos.
7. Supervisora de piso.
8. Técnico en Relaciones Públicas.
9. Técnico en Gestión de la Calidad.

Para la selección del equipo se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

1. Vínculo de la labor que realizan con los procesos claves de la entidad.
2. Conocimientos sobre la Gestión de la Calidad.
3. Experiencia laboral en los servicios turísticos.
4. Capacidad de análisis

Etapas No.4: Determinación del estado de cumplimiento de los requisitos que plantea la Norma ISO 9001:2008 para el Sistema de Gestión de la Calidad.

En este momento dentro del paso de la metodología en el cual se encuentra el trabajo y en correspondencia con el segundo objetivo trazado en la *Etapas No.2* se hace uso de la

herramienta fundamental, de aplicación dentro del diagnóstico: la Lista de Chequeo según ISO 9001:2008, definida en la *Etapas No.2* y cuya finalidad de aplicación se encuentra en correspondencia con el objetivo de esta etapa. Esto constituye un punto de partida para comenzar a organizar todo el Sistema de Gestión de la Calidad a partir de los resultados de este diagnóstico según la norma, de ahí lo importante de la aplicación de esta herramienta.

La Lista de Chequeo según NC ISO 9001:2008 se conforma partiendo de todos los requisitos expuestos en la Norma NC ISO 9001:2008 y se aplica al hotel para comprobar la conformidad o la no aplicabilidad de un requisito con lo cual se arriba a los resultados expuestos en el Anexo 3.1.

La valoración de los resultados obtenidos, según la existencia o no, así como la no procedencia de los requisitos de la Norma NC ISO 9001:2008, con la aplicación de la lista de chequeo son los siguientes:

1. En el Requisito 4.0 Sistema de Gestión de la Calidad de los 16 requisitos se cumplen 12 lo que representa un 75% de cumplimiento el 25 % restante pertenece a los 4 que no cumplen siendo esto el 25 %. Con esto se demuestra que en la entidad se tiene un conocimiento general de lo que es calidad y de la importancia del diseño en implantación de un SGC, presentando deficiencia solo a la hora de tener un método y criterio que asegure el control sobre los procesos así como apoyar el funcionamiento y seguimiento estos procesos. También queda reflejada la necesidad de incluir en la documentación el Manual de la Calidad y otros documentos requeridos para la planificación operación y control eficaz de sus procesos.
2. En el Requisito 5.0 Responsabilidad de la Dirección con un total de 72 no se cumplen 27 lo que representa un 37.5 %, el 8.33 % pertenece a los 6 requisitos que no proceden quedando 39 que si cumplen siendo esto correspondiente al valor de 54.17 % del total. En cuanto a la responsabilidad de la dirección hay que destacar que esta no autoinspecciona el Sistema de Gestión de la Calidad y no se cuenta con una metodología que determine las necesidades y expectativas del cliente. Es importante señalar que la Política de Calidad debe ser conocida y comprendida por todos los niveles de la entidad y esto no se cumple, además esta no se controla ni está establecida por la alta dirección como debe ser. Se comete el error de no basar el

Sistema de Gestión de la Calidad en el mejoramiento continuo. Las mayores incidencias se detectaron en el control de documentos y archivos así como en los resultados de la revisión por la dirección por lo que se le pide un mayor comprometimiento.

3. En el Requisito 6.0 Gestión de los Recursos no se cumple el 47.37 % (9) de los 19 requisitos y el 52.63 % (10) si presentan cumplimiento. La gestión de los recursos no está enfocada en mejorar el Sistema de gestión de la Calidad y por lo tanto en aumentar la satisfacción del cliente, tampoco se cuenta con los recursos necesarios a la hora que se necesitan, ejemplo más común es la lencería que suministra la lavandería Unicornio. La organización no asegura que sus empleados son concientes de la relevancia e importancia de sus actividades y como ellos contribuyen al logro de los objetivos de calidad. No se mantienen las condiciones necesarias para asegurar la conformidad del producto, tales como los insumos de las habitaciones muy en especial la lencería, ni se tienen en cuenta los factores físicos y humanos necesarios del ambiente de trabajo.
4. En el Requisito 7.0 Realización del Producto no se cumple el 57.16 % (52) de los 91 requisitos, el 5.5 % (5) no proceden y el 37.36 % (34) si presentan cumplimiento. Uno de los primeros pasos que debe dar la empresa es perfeccionar los objetivos y requisitos de calidad además se deben tener en cuenta los requisitos de los clientes y otros que estos no especifiquen pero sean necesarios para la utilización prevista por la organización. Los esfuerzos que realiza el hotel al respecto han demostrado ser incoherentes y poco sistemáticos. Tampoco se tienen establecidas las etapas de la revisión y no se asegura el conocimiento del personal acerca de algún cambio que se vean en la obligación de hacer. En relación al requisito 7.3 “Diseño y/o desarrollo” hay que hacer una ardua tarea ya que no se cumple con ninguno de los establecidos. En cuanto a las compras la empresa lo único que realiza es el control del proceso para asegurar que el producto adquirido esté conforme a los requerimiento, todo lo demás queda sin cumplir.
5. En el Requisito 8.0 Medición, Análisis y Mejoramiento no se cumple el 34.04 % (16) de los 47 requisitos, se cumple el 59.58 % (28) y no procede el 6.38 % (3). No se documentan las evidencias de conformidad y su criterio de aceptación. La organización no planifica los procesos necesarios para el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad donde no existe evidencia de que en ello se involucre la alta

dirección. Las auditorias tienen procedimientos establecidos pero no están en tiempo de ponerse en práctica.

De forma general los requisitos considerados como no procedentes en el servicio objeto de estudio están dados por el objeto social de la misma y las funciones que cada una de las áreas realiza dentro de ella.

En resumen se tiene el siguiente estado de cumplimiento de los 245 requisitos, según el diagnóstico realizado al Sistema de Gestión de la Calidad del Hotel Islazul Pasacaballo:

- Se cumplen 123 requisitos para un 50.20 %.
- No se cumplen 108 requisitos para un 44.08 %.
- No proceden 14 requisitos para un 5.72 %.

Corroborando lo anterior se tiene que no existe en el Hotel Pasacaballo ningún documento completo redactado, archivado, elaborado, emitido ya sea formal y/o informal sobre el Sistema de Gestión de la Calidad. No existe un enfoque de calidad en la administración, la misma no tiene bien definidas y registradas las metas que trazará la organización con respecto a calidad, o sea, sus objetivos que son de vital importancia para la consecución de la Política de Calidad.

Existe consenso entre los especialistas de que la responsabilidad por la calidad en el Hotel Pasacaballo no es la adecuada y no se tiene idea en ocasiones de cómo trabajar con calidad, es decir la responsabilidad por la calidad es muy superficial. Se debe agregar que no se han definido claramente las responsabilidades generales y específicas, la delegación de autoridad a cada actividad, las medidas de coordinación, control de interfaces, la identificación de problemas existentes, reales o potenciales, las medidas preventivas para evitar problemas que afecten la calidad sin sacrificar la capacidad para enfrentar y eliminar fallos, etc. Es de destacar que la situación descrita se manifiesta en toda su dimensión en el Servicio de Ama de Llaves

A lo anterior se le suma que en la organización los elementos del Sistema de Gestión de la Calidad no se han definido y documentado ya que no hay un sistema de documentación establecido, no se cuenta con ninguno de sus elementos, objetivos, manuales, planes, procedimientos, diagramas de procesos y registros de calidad ni ninguna especificación u orden de trabajo.

3.7. Determinación de los procesos necesarios para suministrar los productos al cliente.

Partiendo de que un proceso es un grupo o serie de actividades y tareas lógicamente relacionadas que involucran a personas, procedimientos, equipamiento y documentos necesitados de intercambiar materiales y/o información dentro de un producto, servicio o información de salida específico y por su parte la Cláusula 0.2 de las Normas ISO 9001:2008 en la introducción a los planteamientos referidos al acercamiento de los procesos plantea que cuando se utiliza un Sistema de Gestión de la Calidad de Procesos se realiza énfasis en la importancia de:

- a) el entendimiento y conocimiento de los requerimientos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos de valor agregado
- c) obtener resultados de la ejecución y efectividad del proceso,
- d) mejoramiento continuo de los procesos basados en los objetivos medidos.

En tanto que un conjunto de interrogantes que pueden ser también utilizadas para lograr el acercamiento de los procesos; dando como resultado que el acercamiento del proceso incluye los procesos necesarios para la realización del producto, y los otros necesarios para la efectiva implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, tales como los procesos de auditoria interna, la revisión por la dirección, los procesos de análisis de datos y los procesos de gestión de recursos, entre otros.

Teniendo en cuenta que la empresa tiene elaborado su mapa de procesos se procedió a la aplicación del mapeo de procesos (SIPOC) para el servicio de Ama de Llave con el objetivo de conocer los suministradores, variables de entrada del proceso, proceso en sí, variables de salida del proceso, requisitos de las variables de salidas así como los clientes del proceso se muestran en el anexo 3.2.

Posteriormente se procedió a la elaboración del Diagrama de Flujo con el objetivo de conocer las distintas actividades que se realizan dentro del Servicio de Ama de Llave y, de forma implícita, las distintas áreas involucradas en el mismo a través de una representación visual del proceso mediante símbolos y formas. (Anexo 3.3.)

Con la aplicación de las herramientas anteriores en la organización se identifican los procesos existentes que interactúan con el proceso de prestación del servicio de Ama de Llave, permitiendo el cumplimiento de los requisitos, siendo estos:

- Recepción hotelera.
- Relaciones públicas.
- Servicios técnicos.
- Aseguramiento
- Gestión contable y financiera.
- Recursos Humanos.
- Seguridad y protección.
- Gestión de la Calidad.
- Comercialización.

Se debe señalar que partiendo de los datos expuestos en este punto la entidad tiene la identificación, secuencia e interacción del Proceso de Ama de Llave y la Gestión de los Procesos que se interrelaciona con el mismo, creándose la base necesaria para la documentación de estos Procesos según lo establecido en los requisitos relacionados en la ISO 9001:2008.

3.8. Desarrollo del plan para eliminar las diferencias existentes entre el Sistemas de Gestión de la Calidad actual y los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

Para el desarrollo del plan para eliminar las diferencias existentes entre el Sistemas de Gestión de la Calidad actual en el hotel objeto de estudio y los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 se debe de partir del hecho de que se han encontrado causas que afectan los cumplimientos de los requisitos para el Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9000 pero la organización es incapaz de establecer un conjunto de planes específicos y métodos para resolverlo.

De lo anterior se deriva la necesidad de emplear entonces un diagrama sistemático para desarrollar un enfoque que identifique los métodos y planes apropiados. El método de diagrama sistemático es una técnica que ayuda a pensar sistemáticamente sobre cada aspecto de la resolución de un problema o el logro de una meta en particular (estos se desarrollaron originalmente para el análisis funcional en la ingeniería de valores). Se asemeja a un árbol con

un número de ramas creciente desarrollando las relaciones de raíz y rama entre diversas partes de un método, esta herramienta ayuda a seleccionar el método óptimo para lograr una meta y señala el nivel de acción en que se encuentra.

El proceso de realización de los diagramas sistemáticos para la identificación de las acciones que se necesitan para lograr la meta, el cumplir los requisitos según ISO 9000, se lleva a cabo a través del grupo de trabajo toman en cuenta los indicadores viabilidad, costo, tiempo para la aplicación e implantación.

Los diagramas sistemáticos para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, con vistas a la identificación de los planes para el cumplimiento de los requisitos ISO 9000 se muestran en los anexos del 3.4 al 3.8.

Con el proceso de identificación de los planes para el cumplimiento de los requisitos ISO 9001:2008 se llega a la fase de diseño, partiendo de lo primero, de dichos planes a corto, mediano y largo plazo empleando el método 5W2H. Dicho método provee de información a sobre el asunto, propósito, localización o lugar de aplicación, intervalo de tiempo para la realización, las personas involucradas, el método y/o herramientas a emplear y el costo de la realización de los mismos para la organización y se realizan según la capacidad de asimilación de esta. Los mismos se presentan organizados por orden de tiempo y a su vez de requisitos. Se debe señalar que los intervalos escogidos para la clasificación de los planes son los siguientes:

- a) corto plazo, menor que 30 días,
- b) mediano plazo, entre 30 y 90 días,
- c) largo plazo, mayor que 90 días.

El diseño de los planes de acción a corto, mediano y largo plazo según 5W2H para el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 se relacionan en los anexos 3.9, 3.10 y 3.11.

A través de los planes diseñados se llega entre otros resultados a la necesidad de implementar otros procesos necesarios y que no existen en la organización tributantes a los requisitos de la Norma NC ISO 9001:2008 y que interactúan de una forma o de otra con el proceso de prestación del servicios de Ama de Llave aunque vinculados al Sistema de Gestión de la Calidad de la organización directamente tales como:

- a) Planteamientos documentados de los y los objetivos de calidad.
- b) Conformación del Manual de calidad.
- c) Procedimientos para la comunicación.
- d) Uso de datos.
- e) Capacidad de los recursos.
- f) Procesos para demostrar la conformidad del producto, del Sistema de Gestión y la mejora continua.
- g) Determinación de recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.
- h) Planeación de la realización del producto.
- i) Procesos relacionados con el cliente.
- j) Diseño y desarrollo del producto.
- k) Documentos necesarios por la organización para asegurar la efectiva planificación, operación y control de los procesos.
- l) Archivos y controles de estos.

Al llegar a este punto a la organización solo le resta llevar a cabo los planes diseñados implementando las acciones identificadas y realizando un seguimiento del progreso del programa.

Luego de implantado el Sistema de Gestión de la Calidad en la organización esta debe realizar auditorias internas periódicas ya que puede necesitar o desear demostrar la conformidad (certificación/registro) por varios motivos, por ejemplo:

- a) Requisitos contractuales.
- b) Razones de mercado o preferencias del cliente.
- c) Requisitos reglamentarios.
- d) Gestión del riesgo.
- e) Marcar un objetivo claro para el desarrollo interno de la calidad (motivación)

Luego de la revisión interna de la organización esta puede llevar a cabo auditorias por un organismo de certificación/registro independiente. De esto se deriva la necesidad de contratar a una Entidad acreditada para llevar a cabo una auditoria y certificar la conformidad del Sistema de Gestión la Calidad.

Por último solamente quedaría la mejora continua de la organización revisando la eficacia e idoneidad del Sistema de Gestión, para ello la Norma ISO 9004:2001 proporciona una metodología para la mejora.

En esta “última fase culminaría” el proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2008 tomando en cuenta la metodología propuesta para ello en el Capítulo I, Epígrafe 1.5 del presente trabajo y cuyos pasos o fases 9, 10, 11 y 12 se encuentran constituidas por los últimos párrafos del presente epígrafe, el cual a su vez conforma la etapa 8 y redondea el cumplimiento de los objetivos trazados y alcance del presente trabajo.

Conclusiones parciales del capítulo.

1. Se determinan las diferencias entre los requisitos que establece la norma y la situación actual de la organización objeto de estudio.
2. Se definen y diagraman los procesos necesarios para suministrar el servicio a los clientes.
3. Se procedió a elaborar el diagrama de SIPOC y el diagrama de flujo del servicio de Ama de Llave lo que facilita su proceso de certificación.
4. Se diseña el plan para eliminar las diferencias entre el Sistema de la Calidad actual y un Sistema adecuado a estos requisitos.

Conclusiones Generales

1. Se elaboró una fundamentación teórica sobre los Sistemas de Gestión de la Calidad que permitió sustentar la investigación.
2. Se aplica la metodología propuesta por ISO que permite conocer el estado actual de los requisitos de la norma en la organización objeto de estudio.
3. Como resultado del diagnóstico sobre el cumplimiento de la norma ISO 9000 en la organización se obtuvo:
 - Se cumplen 123 requisitos para un 50.20 %.
 - No se cumplen 108 requisitos para un 44.08 %.
 - No proceden 14 requisitos para un 5.72 %.
4. Se utilizan diagramas sistemáticos para la identificación y selección de las acciones que deben aplicarse en el proceso, quedando diseñados los planes a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de las acciones necesarias utilizando la técnica 5 W 2 H para facilitar el despliegue de los elementos.
5. Las etapas definidas en forma teórica y práctica en el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad constituyen el principio del proceso de mejora continua de la organización.
6. Se documentó el servicio de Ama de Llaves lo que facilita su futura certificación según la familia de Normas ISO – 9000.

Recomendaciones.

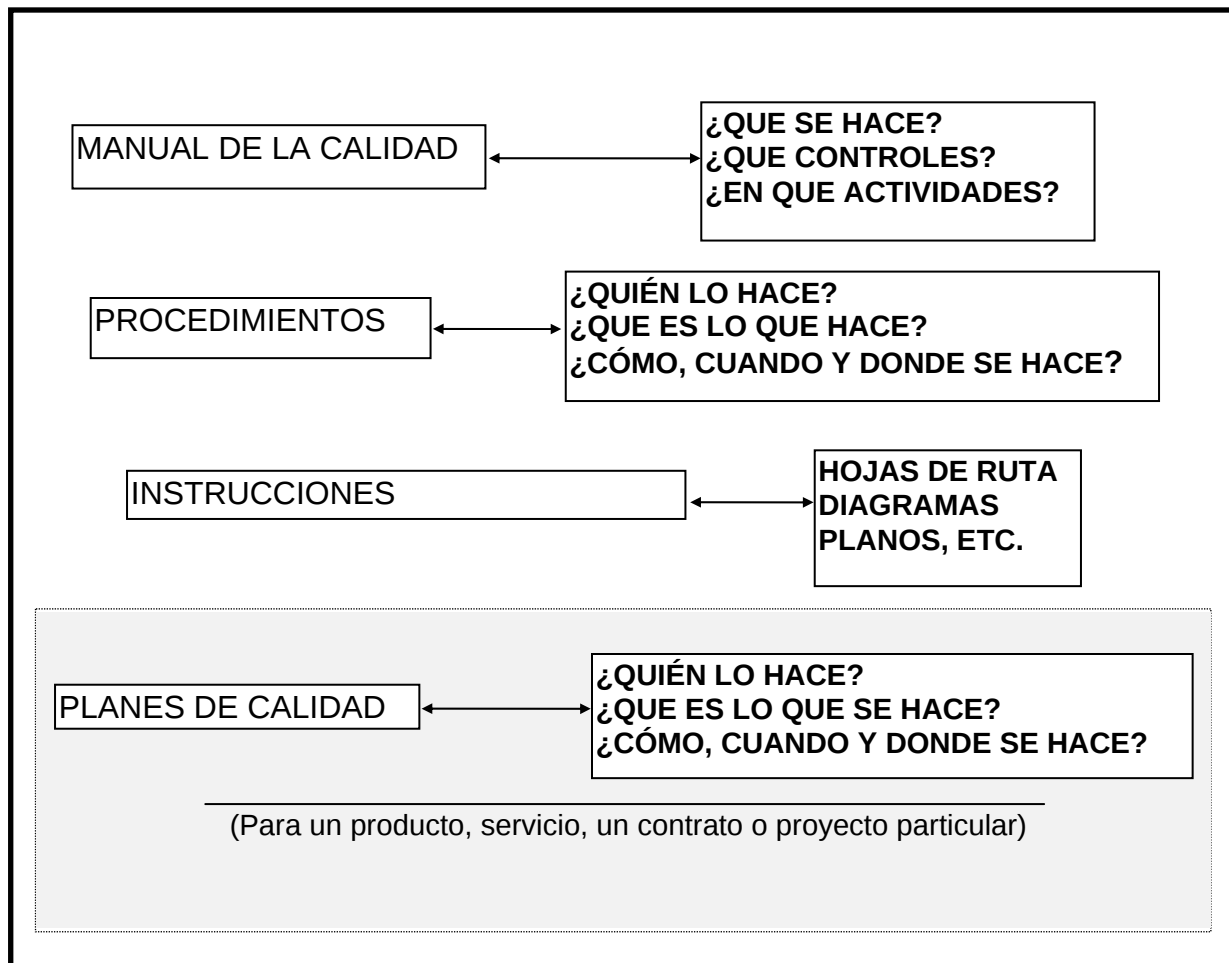
1. Potenciar un enfoque de calidad y elevar el compromiso de la administración respecto a esta, para definir las metas que trazará la organización con respecto a la calidad y asegurar que los trabajadores conozcan y trabajen en base a la política de calidad y los objetivos de la misma.
2. Llevar a cabo los planes diseñados implementando las acciones identificadas y realizando un seguimiento del progreso del programa.
3. Realizar auditorias internas periódicas, luego de implementado el Sistema de Gestión de la Calidad en la organización.
4. Llevar a cabo auditorias por un organismo de certificación/registro independiente. De esto se deriva la necesidad de contratar a una Entidad acreditada para llevar a cabo una auditoria y certificar la conformidad del Sistema de Gestión la Calidad.
5. Iniciar el proceso de mejora continua de la organización revisando la eficacia e idoneidad del Sistema de Gestión de la Calidad.
6. Instaurar un programa de capacitación no solo técnico sino también profesional en coordinación con la Universidad, La Escuela de Hotelería y Turismo y la Oficina Territorial de Normalización.

Bibliografía

- Albretch, K. (1994). *La revolución de los servicios* (p. 218). La Habana: Departamento de BME Capacitación INTUR.
- Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos. (2005). *Universia Business Review*, (7).
- Ayala, H. (2005). *Buscando Calidad en el Turismo y la Hotelería* (p. 168). Sucre, Bolivia: Universidad San Fransico Javier.
- Bruyn, C. (2005). *Sistemas de calidad en el turismo* (p. 158). Madrid España: ESIC Editorial.
- Canales, M. (2006). *Metodología de investigación social* (p. 287). Santiago de Chile: LOM.
- Cantú, H. (1999). *Desarrollo de una cultura de la Calidad* (p. 332). México, DF: McGraw-Hill.
- Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina. (2005). *Universia Business Review*, (5).
- Chamorro, A. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Análisis Económico*, XX(43), 167-186.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. (2002). *Administración y control de la calidad* (p. 203). México, DF: Grupo Editorial Latinoamericana.
- Expediente de perfeccionamiento empresarial. Hotel Pasacaballo. (n.d.). .
- Figueras, M. (2000). El Turismo en Cuba. La Habana.
- García, S. (2003). *Diseño del proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la serie de normas ISO 9001:2000 para los servicios de auditoria de de la Consultoría Económica CANEC UEB Cienfuegos*. Cienfuegos.
- González, E. (2008). *Aplicación de un procedimiento para la mejora del proceso de Alojamiento en el Hotel Gran Caribe Jagua*. Cienfuegos.
- Gutiérrez Castillo, Orlando, & Gancedo Gaspar, Nélida. (2001). Estrategia de desarrollo del turismo en Cuba: resultados, retos y perspectivas. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (9), 85-106.
- Handszuh, H. (2006). La OMT y la calidad en el turismo. *Hosteltur*, 124.
- Hernández Sampieri, Roberto. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- ISO. (2001.). *NC ISO 9004:2001. Sistema de Gestión de la Calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño*.
- ISO. (1995). *ISO/TR 10013. Guía para la documentación de los Sistemas de Gestión de la Calidad* (p. 32).
- ISO. (2005). *NC ISO 9000-2005. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario* (p. 75).
- ISO. (2008). *ISO 9001-2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*.
- Laffite, N. (2005). *Manual de Alojamiento*. La Habana, Cuba: Mintur.

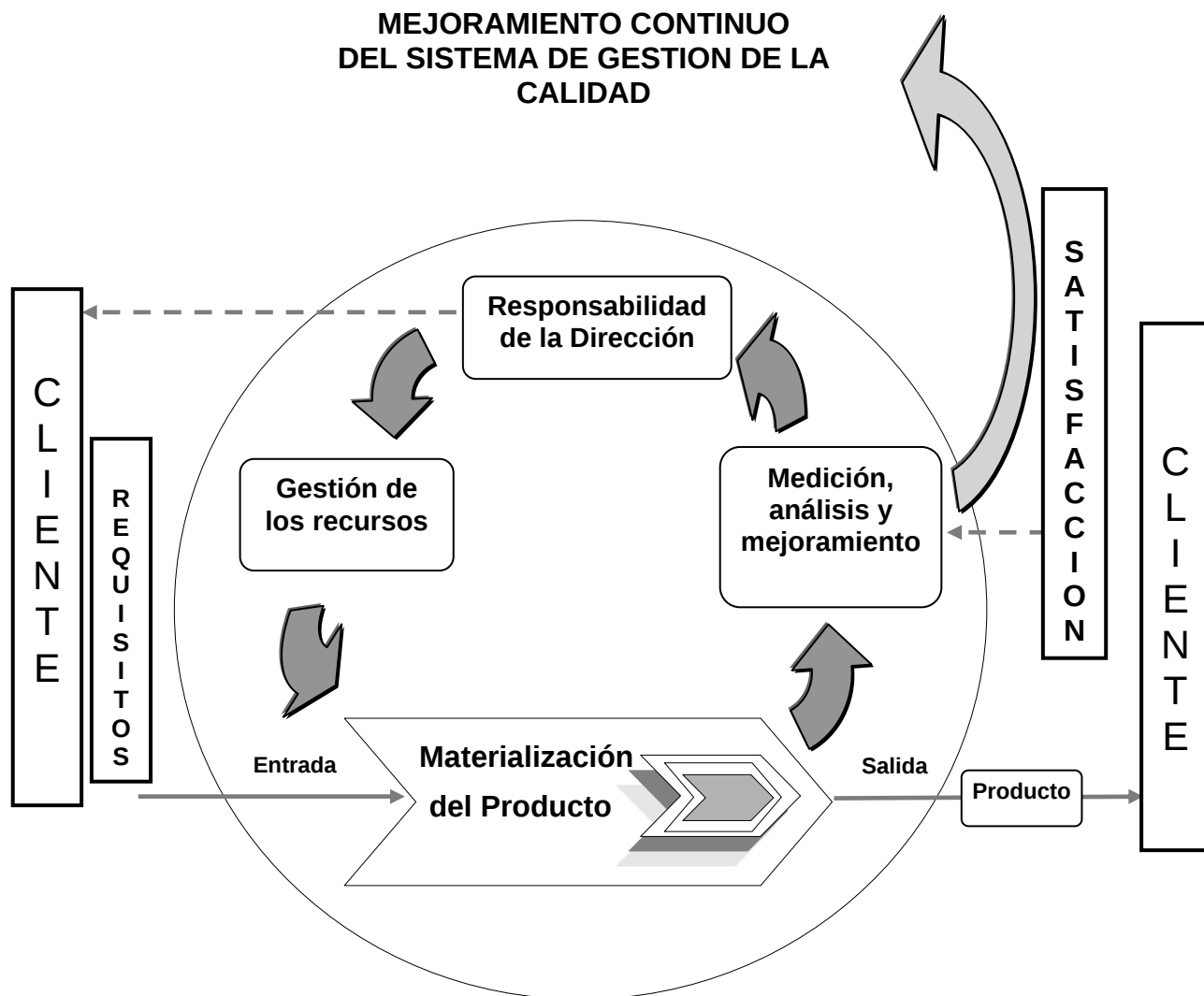
- Laffitte, N. (2006). *Manual de regiduría de pisos. Cadena de turismo Islazul* (p. 89). La Habana, Cuba: Mintur.
- MINISTERIO DE TURISMO. (n.d.) Retrieved March 2, 2009, from http://www.cubagob.cu/des_eco/turismo.htm.
- Pons, R. (1998). Gestión para la calidad total.
- Quiñones Montoro, Maricela, & Supervielle Milburn, M. (2005). Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional. *Revista Galega de Economía*, 14(002).
- Risco Yera, & Mundet i Cerdán. (2005). El turismo como estrategia de desarrollo en Cuba. *Estudios geográficos*, 66(258), 293-318.
- Rodríguez, G, Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la Investigación cualitativa*. España: Aljibe.
- Senllé, A. (2000). *Calidad y Liderazgo* (p. 271). España: Gestión 2000.
- Setó, D. (2006a). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. (p. 168). Madrid España: ESIC Editorial.
- Setó, D. (2006b). Estado del arte de la Calidad en el Turismo. *Hosteltur*, 117.
- Simard, G. (2005). La movilización de los recursos humanos: una fuerza colectiva basada en relaciones de reciprocidad. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (35), 67-86.
- V Congreso del PCC. (1997). Resolución Económica. Editorial Política.
- Van-Verseveld, C. (n.d.). Gestión de la fidelización de los clientes. *Icemd*.
- Zeithami, V. (2004). *Calidad Total en la gestión de los servicios* (p. 198). Madrid España: Díaz de Santos, S.A.

Anexo 1.1. Conformación de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.



Fuente: NC ISO 9001:2008

Anexo 1.2. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.



Fuente: NC ISO 9001:2008.

Anexo 1.3. Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2008.

Pasos	Orientación
1. Identifique los objetivos generales que usted quiere lograr.	Objetivos generales típicos pueden ser: • Ser más eficiente y lucrativo • Producir productos y servicios que cumplan coherentemente los requisitos del cliente • Lograr la satisfacción del cliente • Incrementar la cuota de mercado • Mantener la cuota de mercado • Mejorar la comunicación y la moral de la organización • Reducir costos y pasivo • Incrementar la confianza en el sistema de producción
2. Identifique lo que otros esperan de usted.	Estas son las expectativas de las partes interesadas, tales como: • Clientes y usuarios finales • Empleados • Proveedores • Accionistas • Sociedad
3. Obtenga información sobre la familia de normas ISO 9000.	• Consulte las Normas ISO 9000 e ISO 9001 para información más detallada • Para mayor información, consulte la página Web de ISO (http://www.iso.ch) o de su ONN
4. Aplique las Normas ISO 9000 en su sistema de gestión.	Decida si lo que se busca es la certificación de que su sistema de gestión de la calidad es conforme con la Norma ISO 9001, o si se está preparando para optar a un premio nacional a la calidad. • Utilice la Norma ISO 9001 como base para la certificación • Utilice la Norma ISO 9004 junto con los criterios de los premios nacionales a la calidad para prepararse para un premio nacional de calidad
5. Obtenga ayuda en temas específicos dentro del sistema de gestión de la calidad.	Estos documentos normativos de temas específicos son: • NC ISO 9000:2008: Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario • NC ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. [ISO 9001:2008 (Traducción Certificada) IDT]. • NC ISO 9004: 2008: Sistemas de Gestión de la Calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño. • NC ISO/TR 10013:2008 Directrices para la documentación de los Sistemas de Gestión de la Calidad. • NC ISO 19011:2008-10-07: Directrices para la Auditoria de los Sistemas de Gestión de la Calidad y (o) Ambiental. (Traducción Certificada).
6. Establezca la situación actual: determine las diferencias existentes entre su sistema de gestión de la calidad y un sistema que cumpla.	Se puede utilizar uno de los siguientes métodos, o ambos: • Autoevaluación • Evaluación por una organización externa

7. Determine los procesos necesarios para suministrar los productos a los clientes.	Revise los requisitos del capítulo 7 Realización del Producto de la Norma ISO 9001 para determinar si son aplicables al sistema de gestión de la calidad los requisitos, incluyendo: • Procesos relacionados con el cliente • Diseño y desarrollo • Compras • Producción y prestación del servicio • Control de los dispositivos de seguimiento y medición
8. Desarrolle un plan para eliminar las diferencias existentes entre el sistema de la calidad actual y un sistema que cumpla.	Identifique las acciones necesarias para eliminar las diferencias existentes, asigne recursos y responsabilidades para llevar a cabo estas acciones, y establezca un programa para completar las acciones necesarias.
9. Lleve a cabo el plan.	Implemente las acciones identificadas y haga un seguimiento del progreso del programa.
10. Lleve a cabo auditorías internas periódicas ¿Necesita demostrar conformidad? (En caso afirmativo vaya al punto 11. En caso negativo vaya a 12).	Utilice la Norma ISO 19011 como orientación para la auditoria, la calificación del auditor y la gestión de los programas de auditoria. Puede necesitar o desear demostrar la conformidad (certificación/registro) por varios motivos, por ejemplo: • Requisitos contractuales • Razones de mercado o preferencias del cliente • Requisitos reglamentarios • Gestión del riesgo • Marcar un objetivo claro para el desarrollo interno de la calidad (motivación)
11. Lleve a cabo auditorías por un organismo de certificación/registro independiente.	Contrate una entidad acreditada para llevar a cabo una auditoria y certificar la conformidad del sistema de gestión la calidad.
12. Continúe mejorando su negocio.	Revise la eficacia e idoneidad del sistema de gestión. La Norma ISO 9004 proporciona una metodología para la mejora.

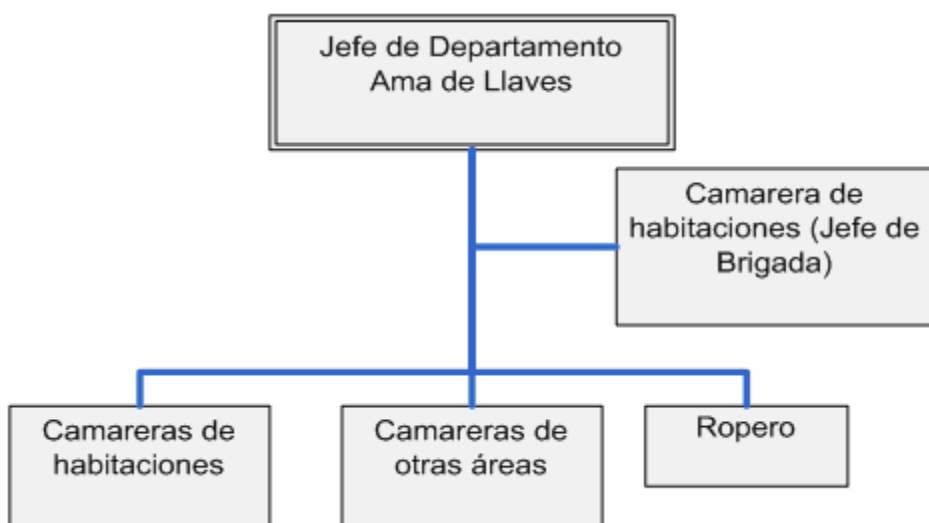
Fuente: NC ISO 9001:2008

Anexo 1.4. Metodologías de diagnóstico organizacionales con enfoque a calidad.

Características Indicativas	NC ISO 9000:2001	Premio Deming Japón	Premio Europeo EFQM	Premio Malcom Baldrige	Perfeccionamiento Empresarial
Propósito	Certificación de empresas para facilitar el comercio internacional.	Promocionar la aplicación de la calidad total.	Promocionar una identidad europea en la gestión empresarial.	Promocionar la competitividad empresarial.	Promocionar la competitividad de las empresas.
Contenido	Elementos básicos de un Sistema de Gestión de la Calidad.	Principios básicos de la calidad y técnicas estadísticas.	Elementos de la dirección general de las empresas.	Conjunto de valores competitivos expresados en requisitos.	Elementos del funcionamiento de las empresas agrupados en subsistemas.
Énfasis	Documenta los procesos de Gestión de la Calidad	Aplicación de conceptos y métodos estadísticos.	Excelencia empresarial.	Análisis y recogida de información y benchmarking.	Identificador de fortalezas y debilidades en la gestión empresarial.
Contribución clave	Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad	Búsqueda de mejora continua y la extensión a los suministradores.		Definición de los valores y principios de la Gestión Total de la Calidad.	Guía orientativa para el conocimiento actual del funcionamiento de la organización.
Alcance	Internacional	Empresas de cualquier país.	Empresas europeas.	Empresas de los Estados Unidos.	Empresas cubanas
Patrocinador	O.M.C.	Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros	C.E. y O.C.E.	Instituto Nacional de Normalización y Tecnología de los Estados Unidos	Grupo Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba.

Fuente: Cápiro López, J. 2006

Anexo 2.1 . Organigrama del departamento de Ama de Llaves.



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2.2. Indicadores económicos hasta diciembre/2008. Empresa Islazul Cienfuegos

	DIVISA			MONEDA NACIONAL			MONEDA TOTAL		
INSTALACIONES	MES DICIEMBRE			MES DICIEMBRE			MES DICIEMBRE		
	INGRESOS			INGRESOS			INGRESOS		
	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
HOTEL PASACABALLO	1863,5	1711,9	91,9	2467,7	2292,7	92,9	4331,2	4004,7	92,5
HOTEL PUNTA LA CUEVA	606,9	643,4	106,0	1388,4	1277,7	92,0	1995,3	1921,0	96,3
VILLA YAGUANABO	410,3	389,8	95,0	870,0	918,6	105,6	1280,3	1308,4	102,2
CONSOLIDADO EMPRESA	2880,7	2745,1	95,3	4726,1	4496,1	95,1	7606,8	7241,2	95,2

	DIVISA			MONEDA NACIONAL			MONEDA TOTAL		
INSTALACIONES	MES DICIEMBRE			MES DICIEMBRE			MES DICIEMBRE		
	COSTOS Y GASTOS			COSTOS Y GASTOS			COSTOS Y GASTOS		
	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
HOTEL PASACABALLO	1197,0	1162,6	97,12	2586,2	2522,6	97,54	3783,2	3685,2	97,41
HOTEL PUNTA LA CUEVA	412,0	435,0	105,59	1311,3	1421,4	108,40	1723,3	1856,4	107,73
VILLA YAGUANABO	273,0	269,5	98,72	936,8	946,1	100,99	1209,8	1215,6	100,48
OFICINA CENTRAL	104,9	92,8	88,47	673,0	359,5	53,42	777,9	452,3	58,14
CONSOLIDADO EMPRESA	1986,9	1959,9	98,64	5507,3	5249,6	95,32	7494,2	7209,5	96,20

	DIVISA			MONEDA NACIONAL			MONEDA TOTAL		
INSTALACIONES	MES DICIEMBRE			MES DICIEMBRE			MES DICIEMBRE		
	UTILIDAD			UTILIDAD			UTILIDAD		
	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
HOTEL PASACABALLO	666,5	549,4	82,4	-118,5	-229,87	0,00	548	319,5	58,31
HOTEL PUNTA LA CUEVA	194,9	208,31	106,9	77,1	-143,7	0,00	272,0	64,6	23,74
VILLA YAGUANABO	137,3	120,29	87,6	-66,8	-27,5	0,00	70,5	92,83	131,67
OFICINA CENTRAL	-104,9	-92,8	0,0	-673,0	-352,4	0,00	-777,9	-445,2	
CONSOLIDADO EMPRESA	893,8	785,2	87,8	-781,2	-753,5	0,00	112,6	31,7	28,17

**Anexo 2.3. Informe sobre situación del proceso de perfeccionamiento empresarial empresa Islazul Cienfuegos. Hotel Pasacaballo
9 de Marzo del 2009**

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial en la UEB hasta la fecha está centrado en la culminación de las medidas pendientes de cada uno de los subsistemas que se encuentran en el Cronograma de Implantación, influyendo la elaboración de reglamentos y procedimientos por parte de la empresa la cual rige el trabajo en esta actividad

Por otra parte se trabaja en el Cronograma de implantación de los 4 nuevos subsistemas establecidos en el Decreto 281 del año 2007: Gestión del Capital Humano, Gestión Ambiental, Gestión de la Innovación y Comunicación Empresarial.

Al analizar las medidas pendientes de cada subsistema según cronograma aprobado con el expediente de perfeccionamiento empresarial se presenta la siguiente situación:

Organización de la Producción de Bienes y Servicios

Medida 12. Organizar la prestación de los servicios según los Flujos de los Procesos determinados. En proceso todavía

Acuerdo Fecha de cumplimiento 30 de octubre (INCUMPLIDA).

RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE OPERACIONES y DIRECTOR UEB

Medida 13 Elaborar el Reglamento para la Organización de los servicios,

Medida 14 Elaborar el Reglamento de Organización del Mantenimiento de Muebles, Equipos, Medios e Inmuebles de la Empresa

Medida 15 Reelaborar el Reglamento del Funcionamiento de las Brigadas de Trabajo.

Cumplidas las medidas pero pendiente hacer resolución de aprobación y enviarlo a la instalación para su cumplimiento

Fecha de 30 de octubre. (INCUMPLIDA)

RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE OPERACIONES y DIRECTOR UEB

Gestión de la Calidad

Medida 24 Aprobación de los documentos elaborados. Pendiente en proceso.

Medida 25 Solicitar el Aval o Certificación del Sistema de Gestión de Calidad a los Organismos correspondientes. Incumplida.

RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Organización y Normación del trabajo:

Medida 31 Elaborar Reglamento para la Organización del Trabajo. Pendiente su cumplimiento. Fecha 30 de octubre. (En proceso)

RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EMPRESA

Política Laboral y Salarial

Medida 41. Elaborar y Poner en vigor las Matrices de Competencias Laborales.

Pendiente con fecha de cumplimiento diciembre del 2008.

RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Información Interna:

Las medidas aún están incumplidas. De la 61 a la 65

RESPONSABLE: DIRECCIÓN GENERAL EMPRESA

PROYECTO DE ACUERDO: Culminar las medidas pendientes del Cronograma de Implantación de Perfeccionamiento Empresarial, así como los Documentos necesarios que la Empresa debe poseer.

Responsable: Director General, Directores de Áreas y Directores de UEB

Dirección de Recursos Humanos

Hotel Pasacaballos

Anexo 2.4. Política de Calidad y Medio Ambiente del Hotel Pasacaballo



La Dirección del **Hotel Pasacaballos** tiene como **Política de Calidad y Medio Ambiente**, conjuntamente con sus trabajadores actuar en función de satisfacer las expectativas y requerimientos de los clientes en armonía con el entorno, implantando para ello un Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Medio Ambiente que sea efectivo y eficiente, con el compromiso de la alta dirección de trabajar en la mejora continua, la prevención de la contaminación, el cumplimiento legislativo respecto a sus impactos ambientales a todas las funciones y niveles relevantes y la adaptación a nuevos cambios, El objetivo de dicho sistema es garantizar la calidad y el respeto al Medio Ambiente de sus productos y Servicios, asegurando la conformidad de los mismos con las exigencias, especificaciones y requisitos establecidos en las normas que regulan la Calidad y el Medio Ambiente, de modo tal que armonice el empleo eficaz de la potencialidades estéticas, recreativas, culturales y de cualquier otra índole de recursos naturales, siempre sustentados en la hospitalidad que nos distingue y sistematizando el rigor en la eficiencia y eficacia de los procesos, la motivación y formación continua de nuestros trabajadores, el compromiso con sus valores éticos, morales y culturales, potenciando de esta forma un destino turístico seguro y preferido en el Centro Sur de Cuba, contribuyendo de esta forma al desarrollo de nuestro país”.

Anexo 2.5 Mapa de procesos. Hotel Pasacaballo.



Fuente: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial. Hotel Pasacaballo

Anexo 3.1. Sistema de Gestión de la Calidad. Lista de Chequeo para la Auditoría Interna. Fuente: ISO 9001:2008.

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Sí	No	NP
4.0 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD				
4.1	Requisitos generales			
4.1.1	¿La organización establece, documenta, implementa, mantiene y continuamente mejora su Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con ISO 9000:2005 tomando en consideración:			
	a) identificación de los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización;	X		
	b) determinación de la secuencia e interacción de estos procesos;	X		
	c) determinación del criterio y métodos necesarios para asegurar la efectiva operación y control sobre los procesos;		X	
	d) la disponibilidad y el control de información requeridos para apoyar el funcionamiento y seguimiento de estos procesos;		X	
	e) medir, supervisar y analizar los procesos e implementar acciones para lograr los resultados planificados y su mejoramiento continuo?	X		
4.2	Requisitos para la documentación general			
4.2.1	¿La organización tiene establecidos procedimientos documentados para:			
	Control de documentos;	X		
	Control de archivos de calidad;	X		
	Auditoría Interna;	X		
	Control de no conformidades;	X		
	Acciones Correctivas;	X		
	Acciones Preventivas?	X		
4.2.2	¿Tiene la organización identificados y controlados documentos, particularmente aquellos que son necesarios para asegurar el funcionamiento y el control eficaz de sus procesos? <i>Nota: Procedimientos documentados los documentos pueden estar en cualquier forma o tipo de medio.</i>	X		
4.2.3	¿Tiene la organización incluidos en la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad:			
	a) declaraciones documentadas de una Política de Calidad;	X		
	b) declaraciones documentadas de Objetivos de Calidad;	X		
	c) un Manual de Calidad;		X	
	d) documentos requeridos para la planificación, operación y control eficaz de sus procesos;		X	

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Sí	No	NP
5.0 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION				
5.1	Compromiso de la dirección			
5.1.1	¿Hay evidencia de compromiso de la alta dirección hacia el desarrollo y mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad a través de lo siguiente:			
	a) existe suficiente conocimiento de los requerimientos regulatorios y legales para ser aplicados en la organización según su alcance y producto ofertado,	X		
	b) la alta dirección inicia acciones / medidas para comunicarle a la organización la importancia de conocer los requerimientos del cliente;	X		
	c) la alta dirección revisa los requerimientos de recursos o tiene en su lugar medidas para recolectar los datos y proporcionar los recursos oportunos para lograr los objetivos de la calidad;	X		
	d) las acciones de la alta dirección brindan evidencias de compromiso con los 8 principios de dirección de la calidad;	X		
	e) la alta dirección autoinspecciona su Sistema de Gestión de la Calidad?		X	
5.2	Enfoque al cliente			
5.2.1	¿La alta dirección tiene metodologías para asegurarse de que las necesidades y expectativa del cliente están determinadas a través de su Sistema de Gestión de la Calidad, y estas son convertidas en requerimientos y cumplidas con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente?		X	
5.2.2	¿Están identificadas las obligaciones relacionadas con el producto, incluyendo los requerimientos legales y reguladores y existen establecidas medidas para el cumplimiento de lo anterior?	X		
5.3	Política de Calidad			
5.3.1	¿La alta dirección tiene:			
	a) establecida una Política de Calidad;	X		
	b) está la Política de Calidad firmada por la alta dirección;	X		
	c) es la Política de Calidad apropiada para el propósito de la organización;	X		
	d) la Política de Calidad incluye una declaración de compromiso de reunir los requisitos, la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo;	X		
	e) la Política de Calidad es comunicada y comprendida a y por todos los niveles dentro de la organización a través de los niveles adecuados;		X	
	f) está establecido por la alta dirección el mecanismo de revisión de la idoneidad de la Política de Calidad;	X		
	g) la Política de Calidad se controla? (5.5.6)		X	

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Sí	No	NP
5.0 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION				
5.4	Planificación			
5.4.1	Objetivos de Calidad			
5.4.1.1	¿Están los objetivos de calidad establecidos por la alta dirección en los niveles y funciones relevantes dentro de la organización?		X	
5.4.1.2	¿Son medibles los objetivos para asegurar la eficiencia y eficacia de la organización?			X
5.4.1.3	¿Son consecuentes los objetivos con la Política de Calidad incluyendo el compromiso con el mejoramiento continuo?			X
5.4.1.4	¿Los objetivos incluyen objetivos relevantes para conocer los requerimientos del producto?			X
5.4.2	Planificación de la calidad			
5.4.2.1	¿Está documentado el rendimiento de la planificación de la calidad?		X	
5.4.2.2	¿La planeación de la calidad incluye:			
	i) los procesos del Sistema de gestión de la Calidad, considerando exclusiones permisibles (Sec. 1.2 de ISO 9001:2008);	X		
	ii) valoración de los recursos necesarios;	X		
	iii) mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad?		X	
5.4.2.3	¿Se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad cuando los cambios son iniciados?	X		
5.5	Administración			
5.5.1	General			
5.5.2	Responsabilidad y autoridad			
5.5.2.1	¿La organización tiene identificada función e interrelaciones para facilitar una dirección eficaz de la calidad?	X		
5.5.2.2	¿Tiene la organización definida la composición de la alta dirección?	X		
5.5.2.3	¿Ha sido preparado un cuadro de organización para identificar las diversas relaciones?	X		
5.5.2.4	¿Las responsabilidades y autoridades han sido definidas y comunicadas a los que están relacionados con el funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad?	X		
5.5.3	Representantes de la dirección			
5.5.3.1	¿Los miembros de la dirección son designados como representantes por la alta dirección?		X	
5.5.3.2	¿El Representante de la Dirección tiene responsabilidad y autoridad que incluye:			
	a) asegurarse de que el proceso del Sistema de Gestión de la Calidad esté establecido, se implante y se mantenga;	X		
	reportar a la dirección acerca del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad incluyendo las necesidades para el mejoramiento.	X		

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Sí	No	NP
5.0 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION				
5.5.4	Comunicación Interna			
5.5.4.1	¿La organización asegura la comunicación a varios niveles y funciones relacionados con los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y su efectividad?		X	
5.5.5	Manual de Calidad			
5.5.5.1	¿Existe establecido y actualizado un Manual de Calidad?		X	
5.5.5.2	¿El Manual de calidad incluye:			
	a) el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad;	X		
	b) detalles de la exclusión de la Sección 7.0 con justificaciones;			X
	c) procedimientos documentados establecidos para el Sistema de Gestión de la Calidad o referencias a los mismos;	X		
	d) descripción de la secuencia e interacción de los procesos incluidos en el Sistema de Gestión de la Calidad relevantes para las actividades de la organización, su tamaño, complejidad del funcionamiento y competencia del personal?		X	
5.5.5.3	¿Se controla el manual de la Calidad? (5.5.6)			X
5.5.6	Control de documentos			
5.5.6.1	¿Ha sido establecido un procedimiento documentado para controlar todos los documentos (incluyendo los documentos definidos como Archivos de Calidad) requerido por el Sistema de Gestión de la Calidad?	X		
5.5.6.2	¿El procedimiento incluye controles para:			
	a) aprobar los documentos para verificar su adecuación, antes de su puesta en circulación;	X		
	b) revisar los documentos , actualizarlos cuando es necesario y aprobarlos nuevamente;	X		
	c) identificar cambios y el estado actual de la de la revisión de los documentos;	X		
	d) las versiones pertinentes de los documentos se encuentran disponibles en los puntos de uso;		X	
	e) asegurar que los documentos permanecen legibles, prontamente identificables y recobrables;	X		
	f) asegurar que los documentos de origen externo están identificados y su distribución es controlada;		X	
	g) evitar el uso no intencionado de los documentos obsoletos y aplicar una identificación conveniente a ellos si se retienen para cualquier propósito?	X		
5.5.7	Control de los archivos de calidad			
5.5.7.1	¿Existe establecido un procedimiento documentado para la identificación, almacenamiento, recuperación, protección, tiempo de retención y disposición de archivos de calidad?	X		
5.5.7.2	¿Tiene la organización identificados archivos de calidad en la magnitud requerida para proporcionar evidencia de conformidad con los requisitos y de funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad?		X	

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Sí	No	NP
5.0 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION				
5.5.7.3	Chequeo de control de los archivos para:		X	
	• Resultados de la revisión por la dirección (5.6);		X	
	• Archivos de educación, experiencia, entrenamiento y calificación (6.2.2);	X		
	• Resultados de la revisión de los requerimientos del producto y las acciones de seguimiento posteriores (7.2.2);		X	
	• Resultados del diseño y / o revisión del desarrollo y posteriores acciones de seguimiento (7.3.4);		X	
	• Resultados del diseño y / o verificación de desarrollo y posteriores acciones de seguimiento (7.3.5);		X	
	• Resultados del diseño y / o validación de desarrollo y posteriores acciones de seguimiento (7.3.6);		X	
	• Resultados del diseño y / o cambios de desarrollo y posteriores acciones de seguimiento (7.3.7);		X	
	• Resultados de las evaluaciones a los suministradores y acciones posteriores (7.4.1);		X	
	• Unica identificación del producto, cuando la trazabilidad es el requisito (7.5.2);	X		
	• Resultados de la calibración de dispositivos para la medición y seguimiento (7.6);	X		
	• Responsabilidad de la autoridad para la liberación del producto (8.2.4).			X
5.5.7.4	¿Son archivadas las evidencias de condescendencia aplicables para lo siguiente:			
	• Propiedad de los clientes si está se encuentra perdida, dañada o por otra parte inadecuada para el uso reportado al consumidor;	X		
	• Resultados de acciones correctivas que han sido tomados;		X	
	• Resultados de acciones preventivas que han sido tomados?		X	
5.6	Revisión por la dirección			
5.6.1	¿La alta dirección revisa el Sistema de Gestión de la Calidad para asegurar su conveniente continuidad, adecuación y efectividad?	X		
	¿Son planificados los intervalos de revisión?			
5.6.2	Información para la revisión			
5.6.2.1	¿La información para la revisión incluye la actuación actual y oportunidades de mejora relacionadas con:			
	a) resultados de auditorias;	X		
	b) retroalimentación del cliente;	X		
	c) desempeño del proceso y conformidad del producto;	X		
	d) estado de las acciones correctivas y preventivas;	X		
	e) acciones de seguimiento a las revisiones anteriores por la dirección;	X		
	f) cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de la Calidad;	X		
	g) recomendaciones para la mejora?	X		

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Sí	No	NP
5.0 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION				
5.6.3	Resultados de la revisión			
	¿Los resultados de la revisión por la dirección incluyen acciones relacionadas con:			
	a) el mejoramiento de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos;		X	
	b) mejoramiento del producto con relación a los requisitos del cliente;		X	
	c) necesidades de recursos?		X	
5.6.4	¿Son archivados los resultados de la revisión por la dirección? (5.5.7)		X	

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Si	No	NP
6.0 GESTION DE LOS RECURSOS				
6.1	Gestión de los recursos			
6.1.1	¿La organización ha implementado métodos para determinar y proporcionar los recursos necesarios para:			
	a) implementar y mantener los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad;	X		
	b) mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad;		X	
	c) aumentar la satisfacción del cliente?		X	
6.1.2	¿Los recursos son asignados a tiempo?		X	
6.2	Recursos Humanos			
6.2.1	Asignación del personal			
6.2.1.1	¿Es el personal con responsabilidades asignadas definidas en el Sistema de Gestión de Calidad competente en base a:			
	• educación;	X		
	• entrenamiento;	X		
	• habilidades;	X		
	• experiencia?	X		
6.2.2	Entrenamiento, conocimiento y competencia			
6.2.2.1	¿La competencia es necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten la calidad del producto?	X		
6.2.2.2	¿Se recibe entrenamiento para satisfacer las necesidades de la competencia?	X		
6.2.2.3	¿La efectividad del entrenamiento es evaluada y son iniciadas acciones posteriores?		X	
6.2.2.4	¿La organización asegura que sus empleados son conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades y como ellos contribuyen al logro de objetivos de calidad?		X	
6.2.2.5	¿Se mantienen los registros apropiados de la educación, experiencia, entrenamiento, habilidades y calificación? (5.5.7)	X		
6.3	Infraestructura			

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Si	No	NP
6.0 GESTION DE LOS RECURSOS				
6.3.1	¿Se cuentan con los medios necesaria para asegurar la conformidad del producto y han sido identificados y proporcionados incluyendo:			
	a) espacio de trabajo y medios asociados;		X	
	b) equipamiento, hardware y software;		X	
	c) servicios de apoyo?	X		
6.3.2	¿Tales facilidades son mantenidas para asegurar la conformidad del producto?		X	
6.4	Ambiente de trabajo			
6.4.1	¿Tienen definido el tipo de ambiente de trabajo conveniente para el funcionamiento del proceso?	X		
6.4.2	¿Los factores humanos y físicos necesarios del ambiente de trabajo para lograr la conformidad del producto son identificados y gestionados por la organización?		X	

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Si	No	NP
7.0 REALIZACION DEL PRODUCTO				
7.1	Planificación del proceso de realización del producto			
7.1.1	¿La organización tiene determinado lo siguiente, cuando sea apropiado, en el proceso de planificación para la realización del producto:			
	• objetivos de calidad para el producto, proyecto o contrato;		X	
	• requisitos de calidad para el producto, proyecto o contrato;		X	
	• la necesidad de establecer procedimientos y documentación y proporcionar de recursos y facilidades específicas para el producto;	X		
	• actividades de verificación y validación y el criterio de aceptación del mismo;	X		
	• los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de la conformidad de los procesos y el producto resultante?	X		
7.1.2	¿La planificación del proceso de realización es consistente con otros requerimientos del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización y documentados en una forma congruente con el método de operación de la organización?	X		
7.1.3	¿Existe alguna exclusión adoptada por la organización en los requerimientos en la sección 7.0 de ISO 9001-2005 y es cada exclusión definida en el Manual de Calidad (5.5.5) con justificaciones?			X
7.2	Procesos relacionados con el cliente			
7.2.1	Identificación de los requisitos del cliente			
7.2.1.1	¿Los procesos establecidos por la organización para determinar los requisitos de los clientes incluyen:			
	• los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y posventa;		X	
	• los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para la utilización prevista o especificada;		X	
	• obligaciones relacionadas con el producto, incluyendo regulaciones y requisitos legales;	X		
	• cualquier requisito adicional determinado por la organización?		X	
7.2.2	Revisión de los requisitos del producto			
7.2.2.1	¿La organización revisa los requisitos del cliente y otros requisitos determinados por la organización antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente?	X		
7.2.2.2	¿Las etapas de la revisión (envío de ofertas, aceptación o contrato o pedido) están establecidas?		X	
7.2.2.3	¿El proceso de revisión asegura que:			
	• los requisitos del producto están definidos;		X	

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Si	No	NP
7.0 REALIZACION DEL PRODUCTO				
	• donde el cliente proporciona planteamientos no documentados de requisitos, los requisitos del cliente son confirmados antes de ser aceptados;		X	
	• las diferencias entre los requisitos del pedido o contrato y los expresados previamente son resueltas;		X	
	• la organización tiene la capacidad suficiente para cumplir con los requisitos definidos?		X	
7.2.2.4	¿El proceso de revisión asegura que cuando cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurar que el personal apropiado es consciente de los requisitos modificados?		X	
7.2.2.5	¿Son archivados los resultados de las revisiones y las acciones posteriores? (5.5.7)		X	
7.2.3	Comunicación con los clientes			
7.2.3.1	¿Están identificados e implementados por la organización los planes para la comunicación en relación a:		X	
	• información del producto;		X	
	• tratamiento de preguntas, contratos y pedidos, incluyendo las modificaciones;	X		
	• la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas?		X	
7.3	Diseño y / o desarrollo			
7.3.1	Planificación del diseño y / o desarrollo			
7.3.1.1	¿La organización planea y controla el diseño y / o desarrollo del producto?		X	
7.3.1.2	¿La planificación del diseño y / o desarrollo determina:		X	
	• etapas del proceso de diseño y / o desarrollo;		X	
	• revisión, verificación y validación apropiadas para cada una de las etapas del diseño y / o desarrollo;		X	
	• responsabilidades y autoridades para las actividades del diseño y / o desarrollo?		X	
7.3.1.3	¿La organización gestiona las interfaces entre los diferentes grupos implicados en el diseño y / o desarrollo para asegurar una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades?		X	
7.3.1.4	¿Los resultados de la planificación del diseño y / o desarrollo son actualizados, cuando es apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo?		X	
7.3.2	Información para el diseño y el desarrollo			
7.3.2.1	¿Las informaciones relacionadas a los requisitos del producto están definidas, documentadas y revisadas para adecuaciones?		X	
7.3.2.2	¿La información para el diseño y / o desarrollo incluye:		X	
	• requisitos funcionales y de desempeño;		X	
	• requisitos legales y reglamentarios aplicables;		X	
	• información aplicable proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable;		X	

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Si	No	NP
7.0 REALIZACION DEL PRODUCTO				
	cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo?		X	
7.3.2.3	¿Los requisitos incompletos, ambiguos o en conflicto son identificados durante la revisión y resueltos?		X	
7.3.3 7.3.3.1	Resultados del diseño y desarrollo ¿La organización de los resultados del diseño se realiza en una manera capaz de verificarse contra las revisiones del diseño y / o desarrollo?		X	
7.3.3.2	¿Los resultados del diseño y / o desarrollo: conocen la información para los requisitos de diseño;		X	
	proporcionan información apropiada para las operaciones de producción y servicio;		X	
	contienen o refieren criterios de aceptación del producto;		X	
	definen las características del producto que son esenciales para la seguridad y uso propio?		X	
7.3.3.3	¿Todos los resultados de los diseños y / o desarrollos son aprobados antes de su lanzamiento?		X	
7.3.4 7.3.4.1	Revisión del diseño y / o desarrollo ¿La organización identifica etapas apropiadas para las revisiones sistemáticas del diseño y / o desarrollo para: a) evaluar la capacidad de cumplir con los requisitos; b) identificar problemas y proponer acciones posteriores?		X	
7.3.4.2	¿Los participantes en cada revisión incluyen representaciones de funciones concernientes a las etapas que están siendo revisadas del diseño y / o desarrollo?		X	
7.3.4.3	¿Los resultados de las revisiones y las acciones posteriores son archivados? (5.5.7)		X	
7.3.5 7.3.5.1	Verificación del diseño y / o desarrollo ¿Son ejecutadas las verificaciones del diseño y / o desarrollo para asegurar el conocimiento del resultado del diseño y / o desarrollo a partir de la información?		X	
7.3.5.2	¿Los resultados de las revisiones y las acciones posteriores son archivados? (5.5.7)		X	
7.3.6 7.3.6.1	Validación del diseño y / o desarrollo ¿La validación del diseño y / o desarrollo es ejecutada para confirmar que el producto resultante es capaz de satisfacer los requerimientos especificados o previstos para su aplicación?		X	
7.3.6.2	Donde es impracticable la ejecución de la validación completa antes de la entrega o implantación. ¿La organización ejecuta validaciones parciales para ampliar su aplicabilidad?		X	
7.3.6.3	¿Los resultados de las revisiones y las acciones posteriores son archivados? (5.5.7)		X	
7.3.7 7.3.7.1	Control de cambios del diseño y / o desarrollo ¿Están establecidos procesos para identificar, documentar y controlar cambios en el diseño?		X	
7.3.7.2	¿Son evaluados los efectos de los cambios en partes componentes y productos entregados?		X	

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Si	No	NP
7.0 REALIZACION DEL PRODUCTO				
7.3.7.3	¿Todos los cambios en diseño y / o desarrollo son verificados y validados, cuando proceda, y aprobados antes de su implantación?		X	
7.3.7.4	¿Los resultados de las revisiones y las acciones posteriores son archivados? (5.5.7)		X	
7.4 7.4.1 7.4.1.1	Compras Control de compras ¿La organización controla el proceso de compras para asegurar que el producto adquirido es conforme a los requerimientos?	X		
7.4.1.2	¿El tipo y la amplitud del control ejercido por la organización dependen del efecto en el proceso posterior de realización y sus resultados?	X		
7.4.1.3	¿La organización evalúa y selecciona suministradores basados en su capacidad para proveer productos en concordancia con los requerimientos de la organización?		X	
7.4.1.4	¿Están definidos criterios para la selección y periódica evaluación de los suministradores?		X	
7.4.1.5	¿Los resultados de las revisiones y las acciones posteriores son archivados? (5.5.7)		X	
7.4.2 7.4.2.1	Control de compras ¿La organización tiene definido que constituye un documento de compras?		X	
7.4.2.2	¿Los documentos de compra contienen información describiendo el producto que es adquirido, incluyendo cuando proceda: a) requerimientos de prueba o calificación de : • Producto; • Procesos; • Procedimientos; • Equipamiento; • Personal. b) Requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad?		X	
7.4.2.3	¿El proceso de compras de la organización asegura la adecuación de los requisitos especificados en los documentos de compras antes de su liberación?		X	
7.4.3 7.4.3.1	Verificación de los productos comprados ¿Tiene la organización identificados e implementados las actividades necesarias para la verificación del producto comprado?			X
7.4.3.2	¿La organización especifica las disposiciones requeridas para la verificación (por la organización / cliente) y el método para la liberación del producto, como parte de la información de compras?			X
7.5 7.5.1	Operaciones de producción y servicios Control de las operaciones			

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Si	No	NP
7.0 REALIZACION DEL PRODUCTO				
7.5.1.1	¿El control de la producción y servicio en la organización se realiza a través de: a) la disponibilidad de información que describa las características del producto; b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo;	X		
	c) el uso y mantenimiento del equipamiento apropiado para las operaciones de producción y servicios;	X		
	d) la disponibilidad y uso de dispositivos de medición y seguimiento;	X		
	e) la implantación de actividades de seguimiento;	X		
	f) la implantación de procesos definidos para la liberación, entrega y aplicable a las actividades posventa?			X
7.5.2	Identificación y trazabilidad			
7.5.2.1	¿La organización tiene identificados, cuando es apropiado, el producto por medios adecuados a través de las operaciones de producción y servicios?	X		
7.5.2.2	¿Está identificado el estado del producto con respecto a los requisitos de medición y seguimiento?	X		
7.5.2.3	¿La organización controla y archiva una única identificación del producto, cuando la trazabilidad lo requiere? (5.5.7)	X		
7.5.3	Bienes del cliente			
7.5.3.1	¿Están establecidos los procesos para cuidar los bienes del cliente mientras están bajo el control de la organización o son usados por la organización?	X		
7.5.3.2	¿Están los procesos siguientes relacionados con los bienes del cliente: • Verificación; • Protección; • Mantenimiento?	X		
7.5.4	Preservación del producto			
7.5.4.1	¿Están establecidos los métodos y controles por la organización para preservar la conformidad del producto con los requisitos del cliente durante el proceso interno y entrega al destino previsto?			X
7.5.4.2	¿Los métodos de control incluyen: • Identificación; • Manipulación; • Envase; • Almacenamiento; • Protección?			X
7.5.4.3	¿Los controles son extensivos a partes constituyentes de un producto?			X
7.5.5	Proceso de validación			
7.5.5.1	¿La organización tiene identificados los procesos de producción y servicios que requieren ser validados?	X		

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Si	No	NP
7.0 REALIZACION DEL PRODUCTO				
	<i><u>Nota:</u> Los procesos que requieren validación cuando constituyen salidas o resultados no son verificados por acciones posteriores de medición o seguimiento. Esto incluye cualquier proceso cuando las deficiencias llegan aparentemente solo después que el producto está en uso o el servicio ha sido entregado.</i>			
7.5.5.2	¿Están validados los procesos para demostrar su capacidad de alcanzar los resultados planificados?	X		
7.5.5.3	¿Las condiciones de validación están definidas e incluidas en lo siguiente, si es aplicable: a) criterios definidos para la aprobación y revisión de los procesos; b) calificación de los procesos; c) calificación del equipamiento y el personal; d) uso o definición de metodologías y procedimientos; e) requisitos aplicables a los registros;	X X X X X		
7.6	Control de dispositivos de medición y seguimiento			
7.6.1	¿La organización tiene identificados las mediciones a realizar y los dispositivos de medición y seguimiento para asegurar la conformidad del producto con los requisitos especificados?	X		
7.6.2	¿Están los dispositivos de medición y seguimiento usados y controlados para asegurar la capacidad de medición en congruencia con los requerimientos de medición?	X		
7.6.3	¿Cuándo procede, están los medios de medición y seguimiento: a) calibrados y ajustados periódicamente o antes de su uso, contra medios traceables según normas nacionales o internacionales; cuando no como normas de salida, las bases usadas para la calibración pueden ser archivadas; b) guardados seguros y lejos de ajustes que pudieran invalidar la calibración; c) protegidos de roturas y daños durante la manipulación, mantenimiento y almacenamiento; d) archivados los resultados de su calibración (5.5.7); e) válidos los resultados previos re-evaluados, si son con posterioridad encontrados fuera de calibración, se toman acciones correctivas?	X X X X X		
7.6.4	¿Los software utilizados para la medición y el seguimiento de requisitos especificados están validados antes de su uso?	X		

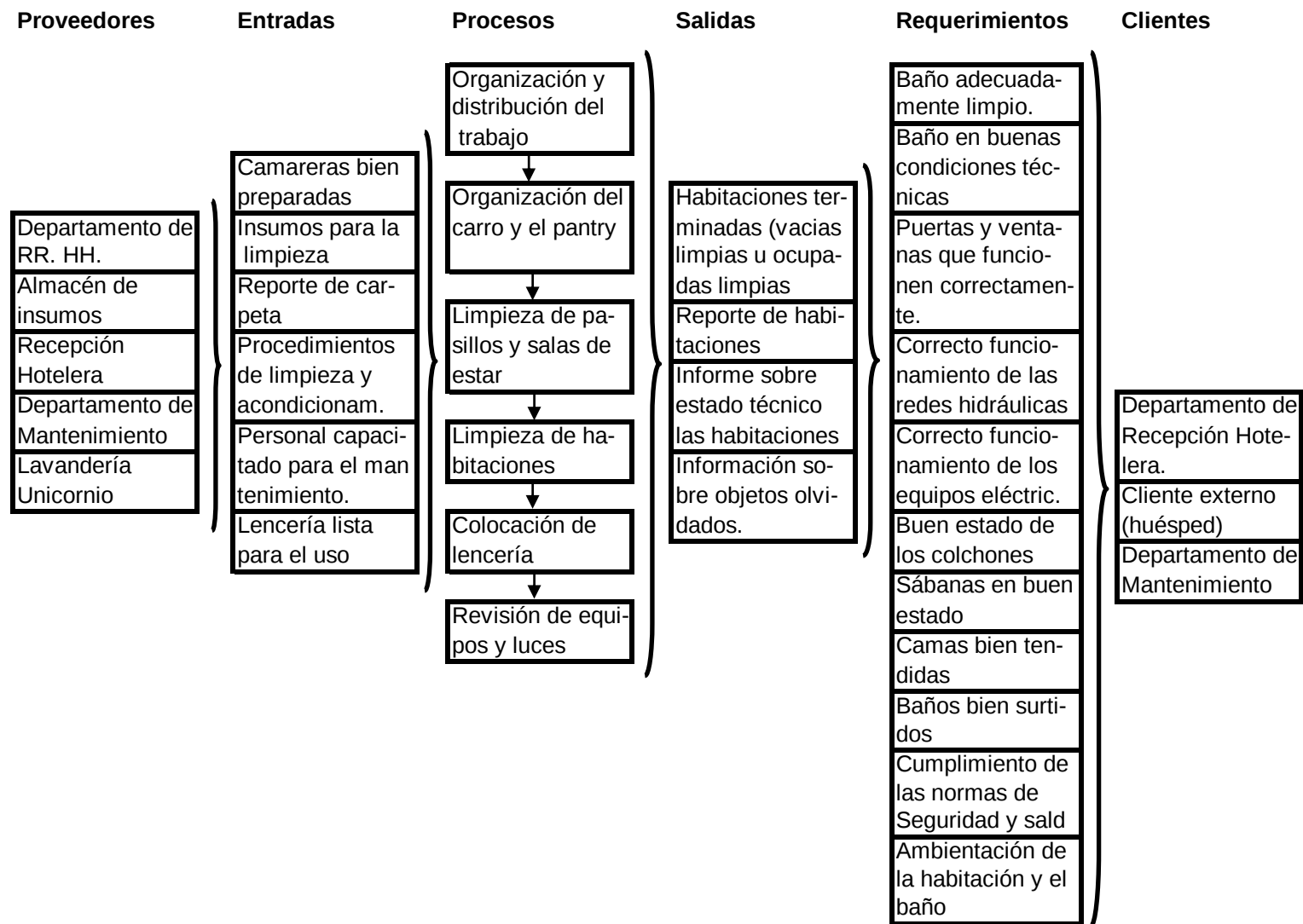
Cláusula Ref.	REQUISITOS	Si	No	NP
8.0 MEDICION, ANALISIS Y MEJORAMIENTO				
8.1	Planificación			
8.1.1	¿La organización tiene establecidos planes para implementar las actividades de medición y seguimiento necesarias para asegurar la conformidad y ejecutar el mejoramiento?	X		

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Si	No	NP
8.0 MEDICION, ANALISIS Y MEJORAMIENTO				
8.1.2	¿La organización tiene definidos los procesos para las actividades de medición y el seguimiento incluyendo la determinación de las necesidades para, y uso de, metodologías aplicables incluyendo técnicas estadísticas?	X		
8.2 8.2.1 8.2.1.1	Medición y seguimiento Satisfacción del cliente ¿La organización tiene determinados las metodologías para obtener la información de la satisfacción del cliente y / o insatisfacción?	X		
8.2.1.2	¿Las informaciones del seguimiento son utilizadas como una de las medidas de ejecución del Sistema de Gestión de la Calidad?		X	
8.2.2 8.2.2.1	Auditoría Interna ¿Han sido establecidos procedimientos documentados que incluyen: • responsabilidades;	X		
	• requisitos para la realización de la auditoría;	X		
	• asegurar la auditoría independiente;	X		
	• archivar los resultados de la auditoría;	X		
	• informar a la dirección?	X		
8.2.2.2	¿La auditoría es planificada en forma de un programa de auditoría tomando en consideración: • estado e importancia de las actividades y áreas a ser auditadas; • resultados de auditorías previas?		X	
8.2.2.3	¿Está definida la frecuencia de las auditorías?		X	
8.2.2.4	¿Los planes son revisados con periodicidad?		X	
8.2.2.5	¿El proceso de auditoría interna tiene los siguientes objetivos para determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad: • está conforme con los requisitos de esta Norma Internacional; • han sido implementados y mantenidos de forma eficaz?		X	
8.2.2.6	¿La dirección toma a tiempo acciones correctivas sobre las deficiencias encontradas durante la auditoría?		X	
8.2.2.7	¿Las siguientes acciones posteriores forman parte del proceso de auditoría e incluyen: • verificación de la implantación de acciones correctivas; • reporte de los resultados de la verificación?		X	
8.2.3 8.2.3.1	Proceso de medición y seguimiento ¿Están establecidos los métodos convenientes para la medición y seguimiento de todos los procesos de realización necesarios para conocer los requisitos del cliente?		X	
8.2.4 8.2.4.1	Medición y seguimiento del producto ¿La organización tiene establecidas etapas apropiadas para medir y supervisar las características del producto?	X		

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Si	No	NP
8.0 MEDICION, ANALISIS Y MEJORAMIENTO				
8.2.4.2	¿Se encuentran las evidencias para confirmar que las características del producto están acorde a los requisitos del producto?	X		
8.2.4.3	¿Están documentadas las evidencias de conformidad y su criterio de aceptación?		X	
8.2.4.4	¿Los archivos de medición y seguimiento indican la autoridad responsable de liberar el producto? (5.5.7)	X		
8.2.4.5	¿Son efectuadas las entregas de productos / servicios después que todas las actividades específicas han sido completadas satisfactoriamente a menos que exista cualquier otra aprobación por el cliente?	X		
8.3	Control de no conformidades			
8.3.1	¿Cuentan con un procedimiento documentado establecido para definir en proceso involucrado en el control de las no conformidades?	X		
8.3.2	¿El proceso asegura que el producto no conforma con los requisitos es identificado y controlado para prevenir uso no liberado o entrega?			X
8.3.3	¿Las no conformidades del producto son corregidas y sujetas a reverificación después de la verificación para demostrar su conformidad?			X
8.3.4	¿El proceso asegura que acciones apropiadas consideren las consecuencias de las no conformidades y sean iniciadas, cuando la no conformidad del producto es detectada después de la entrega o uso iniciado por las partes?			X
8.4	Análisis de datos			
8.4.1	¿La organización emplea medidas para acopiar y analizar apropiadamente los datos para determinar la idoneidad y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad e identificar las mejoras que deben ser hechas?	X		
8.4.2	¿Los datos incluyen los generados por actividades de medición y seguimiento y otras fuentes relevantes?	X		
8.4.3	¿Los datos usados para el análisis suministran información en:	X		
	• satisfacción de cliente y / o insatisfacción;		X	
	• conformidad con los requisitos del cliente;	X		
	• características del proceso, producto y sus tendencias;		X	
8.5	Mejoramiento			
	8.5.1 Planificación del mejoramiento continuo			
8.5.1.1	¿La organización planifica y administra los procesos necesarios para el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad?		X	
8.5.1.2	¿La organización utiliza la información siguiente para facilitar el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad:			

Cláusula Ref.	REQUISITOS	Si	No	NP
8.0 MEDICION, ANALISIS Y MEJORAMIENTO				
	- Política de Calidad, - Objetivos de Calidad; - Resultados de auditorias, - Análisis de datos, - Acciones correctivas y preventivas; - Revisión por la dirección?		X	
8.5.1.3	¿Existe la evidencia objetiva de que el mejoramiento continuo involucre a la alta dirección?		X	
8.5.2	Acciones correctivas			
8.5.2.1	¿Tiene la organización establecido un procedimiento documentado para las acciones correctivas con requisitos definidos para:			
	a) identificar no conformidades (incluyendo quejas del cliente);	X		
	b) determinar las causas de la no conformidad;	X		
	c) evaluar las necesidades de acciones para asegurar que estas no conformidades ocurran de nuevo;	X		
	d) determinar e implementar las acciones correctivas necesarias;	X		
	e) <u>archivar</u> los resultados de las acciones tomadas;	X		
	f) revisión de las acciones correctivas tomadas?	X		
8.5.2.2	¿Las acciones correctivas son tomadas para eliminar las causas de la no conformidad propias del impacto de los problemas encontrados?	X		
8.5.3	Acciones preventivas			
8.5.3.1	¿La organización tiene establecidos procedimientos documentados para acciones preventivas con requisitos definidos para:	X		
	a) identificar no conformidades potenciales y sus causas;	X		
	b) determinar y asegurar la implantación de las acciones preventivas necesarias;	X		
	c) <u>archivos</u> de resultados de las acciones tomadas;	X		
	d) revisión de las acciones preventivas tomadas?	X		
8.5.3.2	¿Son tomadas acciones preventivas para eliminar las causas de no conformidades potenciales asociadas al impacto de un problema potencial?	X		

Anexo 3.2. Diagrama SIPOC del proceso de Ama de Llave.



Proveedores

Entradas

Procesos

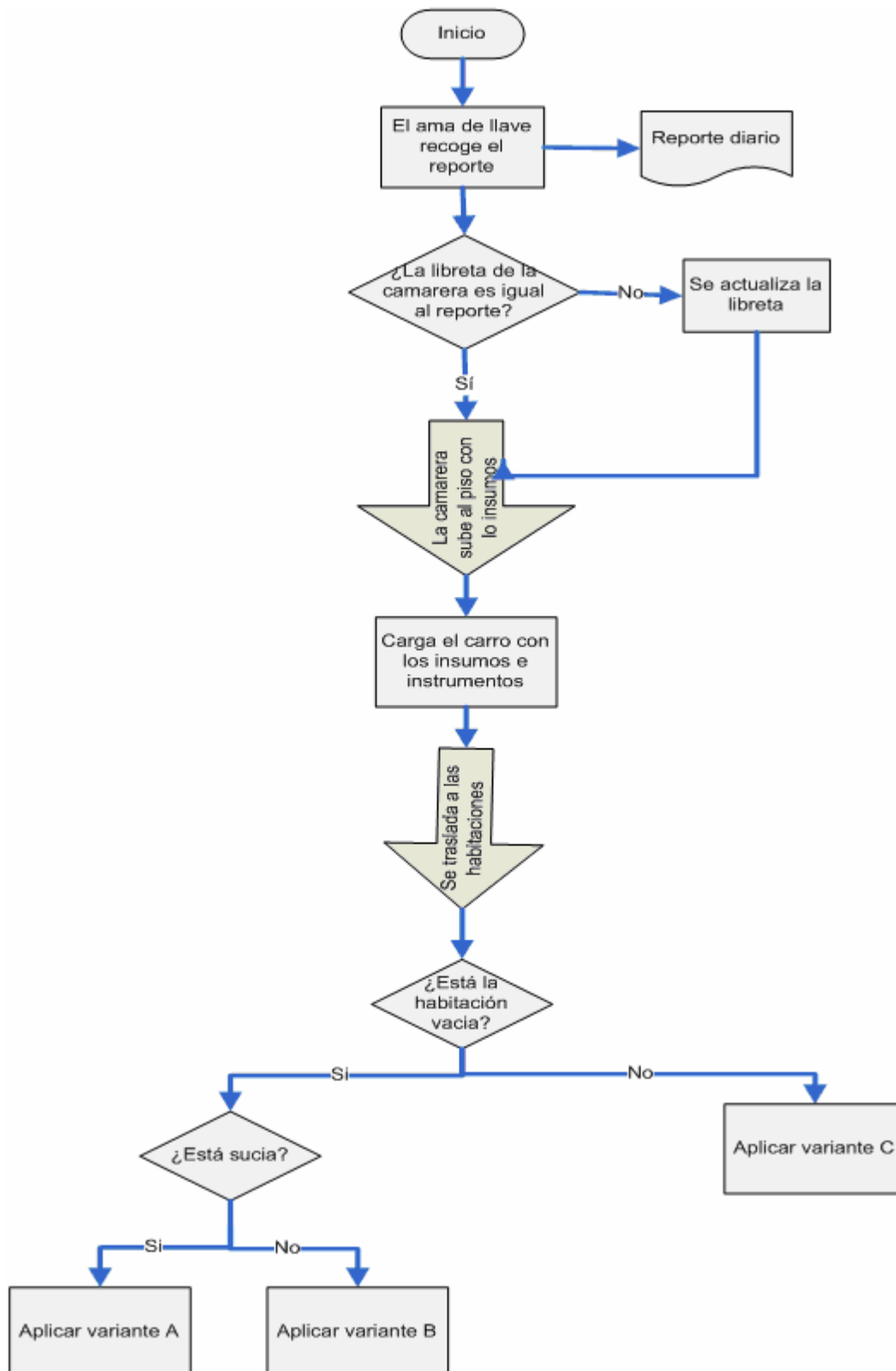
Salidas

Requerimientos

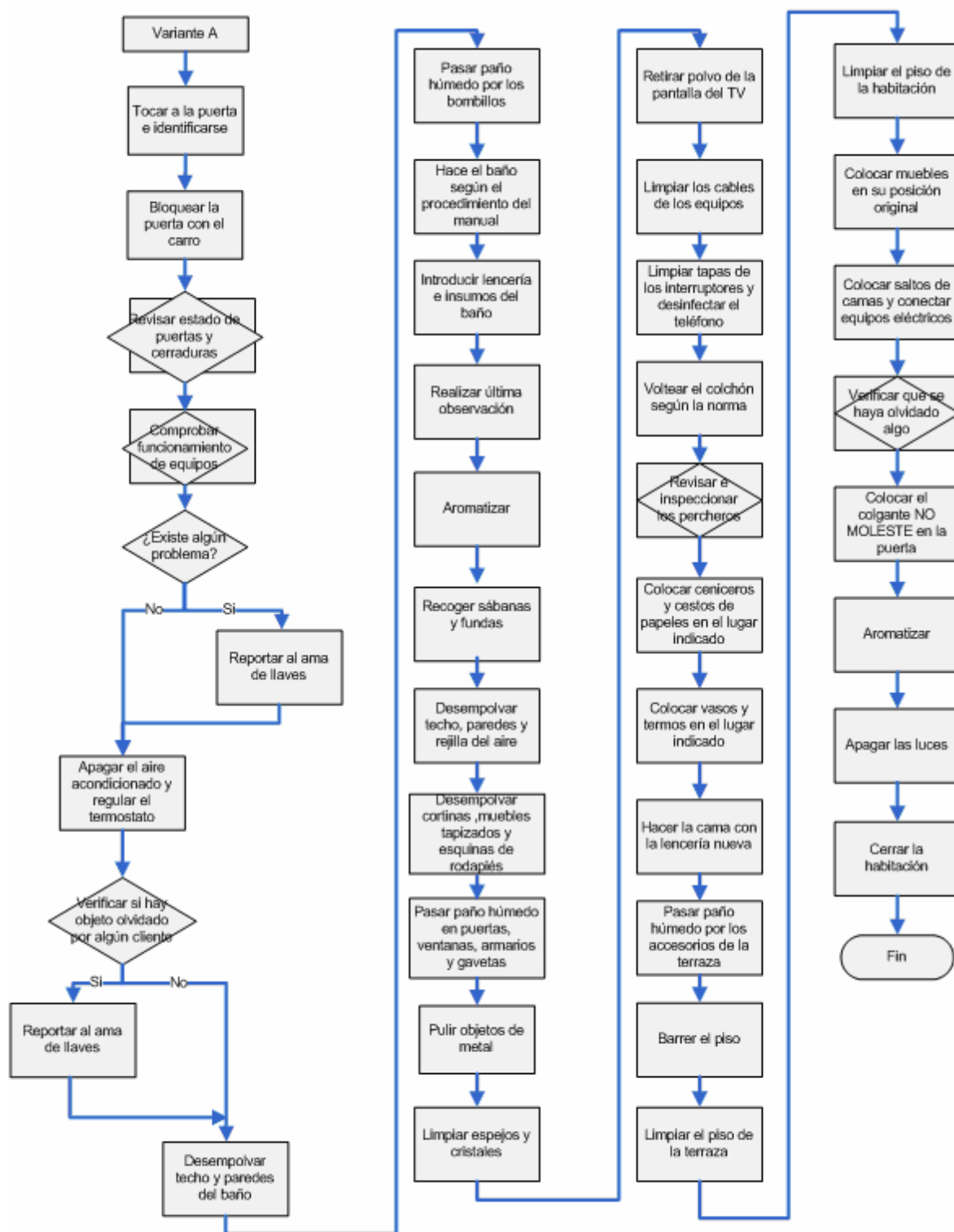
Clientes

Inormación sobre el estado de las habitaciones
Entrega de obje- tos olvidados en el menor tiempo

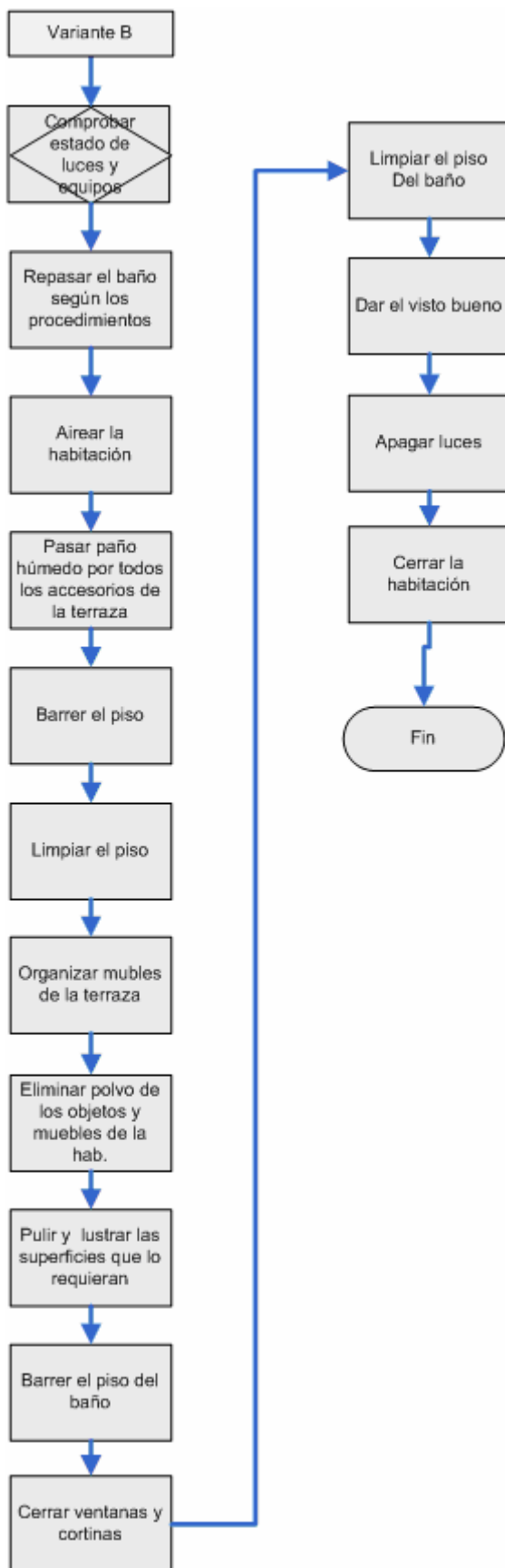
Anexo 3.3. Diagrama de flujo en Ama de Llaves.



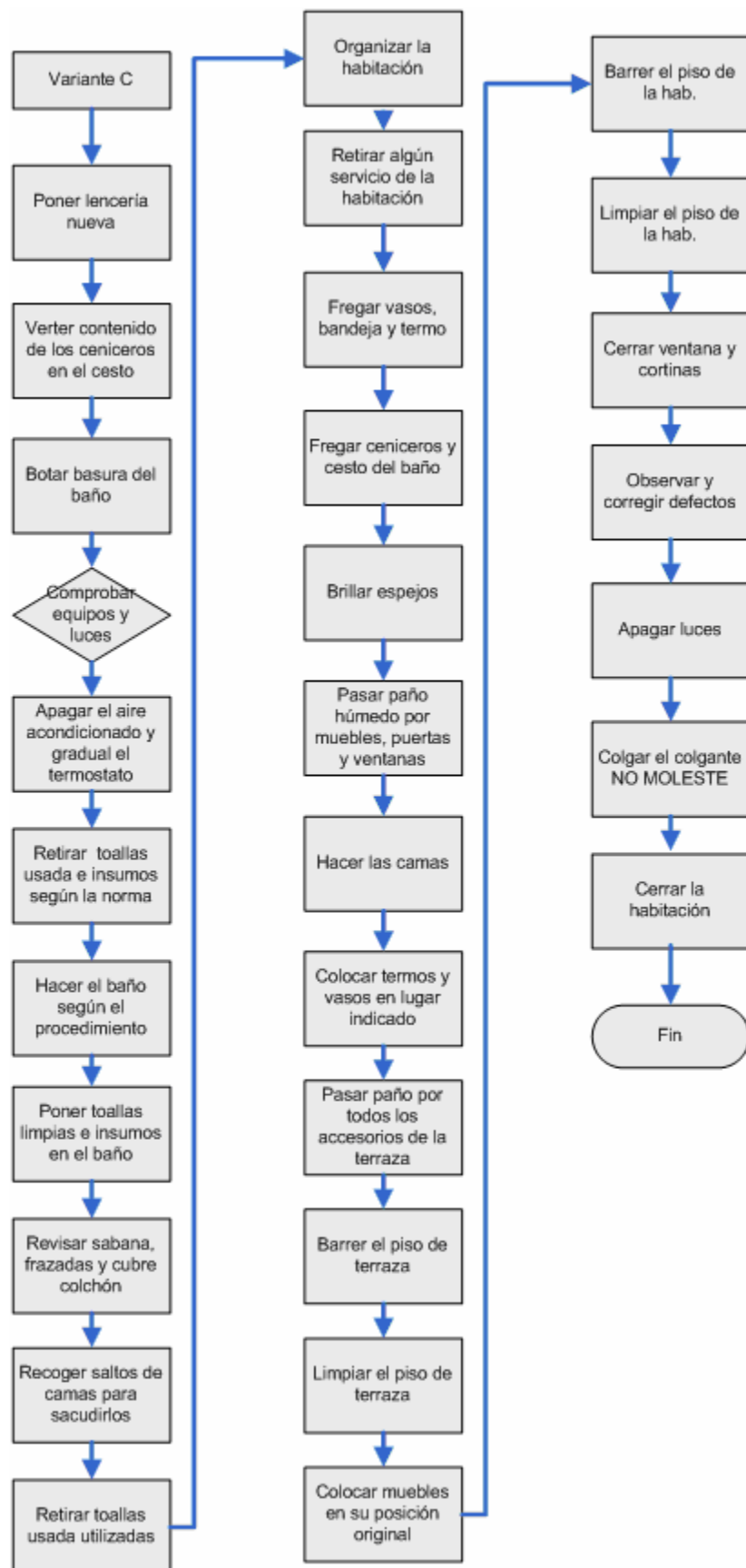
Anexo 3.3. Diagrama de flujo en Ama de Llaves. (Habitación vacía sucia).



Anexo 3.3. Diagrama de flujo actual en Ama de Llaves (Habitación vacía limpia).



Anexo 3.3. Diagrama de flujo en Ama de Llaves. (Sucia ocupada)

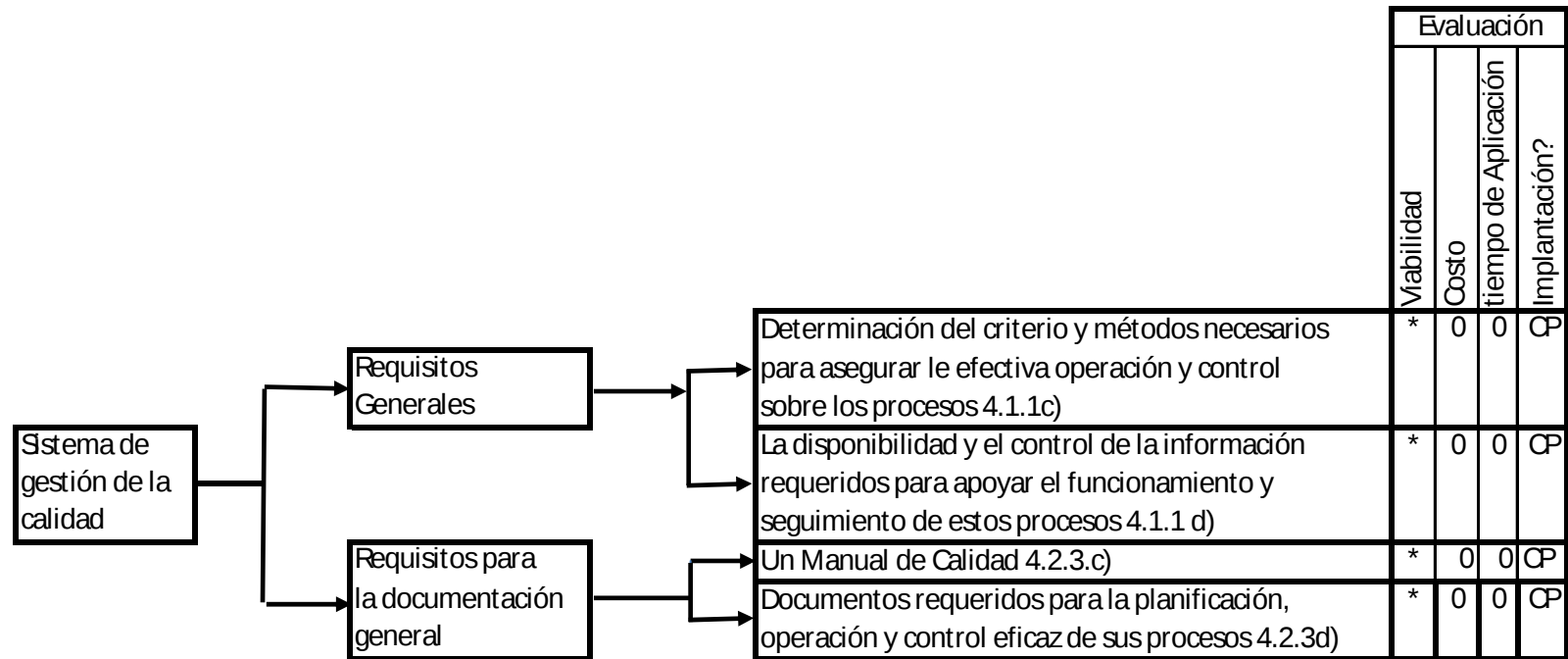


Anexo 3.4. Diagrama Sistemático para la identificación de las acciones de los planes para el cumplimiento de los requisitos ISO 9000
Requisito: Sistema de Gestión de la Calidad.

Nivel 0

Nivel 1

Nivel 2



Leyenda: * Muy Fuerte X fuerte 0 Débil

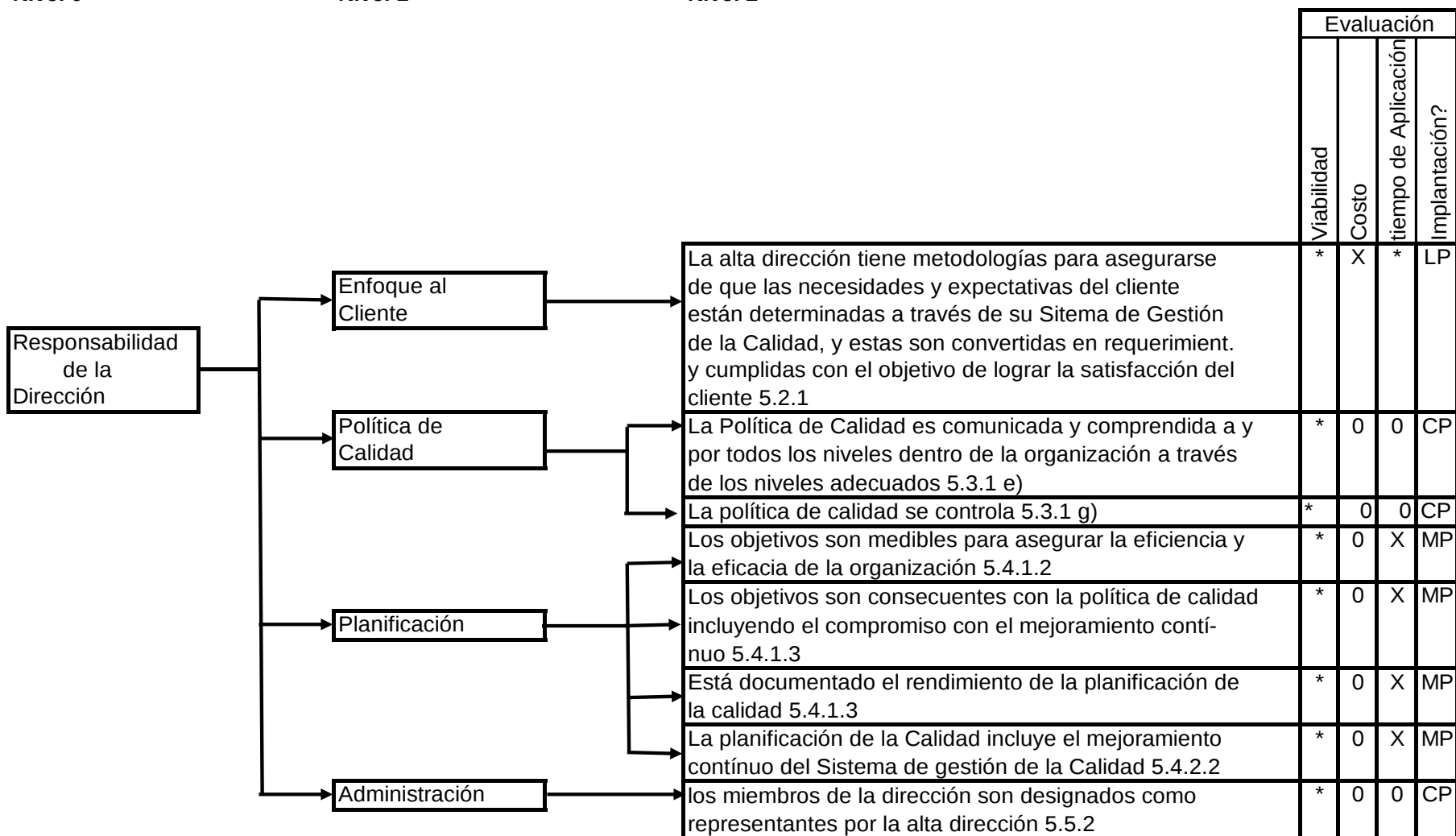
Leyenda de Implantación: CP Corto Plazo MP Mediano Plazo LP largo Plazo

Fuente: Elaboración propia

Nivel 0

Nivel 1

Nivel 2



Leyenda: * Muy Fuerte

X fuerte

0 Débil

Leyenda de Implantación:

CP Corto Plazo

MP Mediano Plazo

LP largo Plazo

Nivel 0

Nivel 1

Nivel 2

Responsabilidad
de la
Dirección

Administración

				Evaluación			
				Viabilidad	Costo	tiempo de Aplicación	Implantación?
	La organización asegura la comunicación a varios niveles y funciones relacionados con los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y su efectividad 5.5.4.1			*	0	0	CP
	Existe establecido y actualizado un Manual de Calidad 5.5.5.1			*	X	*	LP
	El manual de Calidad incluye descripción de la secuencia e interacción de los procesos incluidos en el Sistema de Gestión de la Calidad relevantes para las actividades de la organización, su tamaño, complejidad del funcionamiento y competencia del personal 5.5.5.2			*	X	*	LP
	La organización tiene identificados archivos de calidad en la magnitud requerida para proporcionar evidencia de conformidad con los requisitos y de funcionamiento eficaz del Sistema de gestión de la Calidad 5.5.7.3			*	0	0	CP
	Chequeo de control de los archivos para resultados de la revisión por la dirección 5.5.7.4 a)			*	0	0	CP
	Chequeo de control de los archivos para resultados de la revisión de los requerimientos del producto y las acciones de seguimiento posteriores 5.5.7.4 c)			*	0	0	CP
	Resultados del diseño y/o revisión del desarrollo y posteriores acciones de seguimientos 5.5.7.4.d)			*	0	0	CP

Leyenda: * Muy Fuerte X fuerte 0 Débil

Leyenda de Implantación: CP Corto Plazo MP Mediano Plazo LP largo Plazo

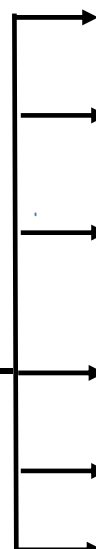
Nivel 0

Nivel 1

Nivel 2

Responsabilidad
de la
Dirección

Administración



	Evaluación			
	Viabilidad	Costo	tiempo de Aplicación	Implantación?
Chequeo de control de los archivos para resultados del diseño y/o verificación de desarrollo y posteriores acciones de seguimiento 5.5.7.4 e)	*	0	0	CP
Chequeo de control de los archivos para resultados del diseño y/o validación de desarrollo y posteriores acciones de seguimiento 5.5.7.4 f)	*	0	0	CP
Chequeo de control de los archivos para resultados del diseño y/o cambios de desarrollo y posteriores acciones de seguimiento 5.5.54 g)	*	0	0	CP
Chequeo de control de los archivos para resultados de las evaluaciones a los suministradores y acciones posteriores 5.5.7.4 h)	*	0	0	CP
Chequeo de control de los archivos para resultados de acciones correctivas que han sido tomados 5.5.7.5 d)	*	0	0	CP
Chequeo de control de los archivos para resultados de acciones preventivas que han sido tomados 5.5.7.5 e)	*	0	0	CP

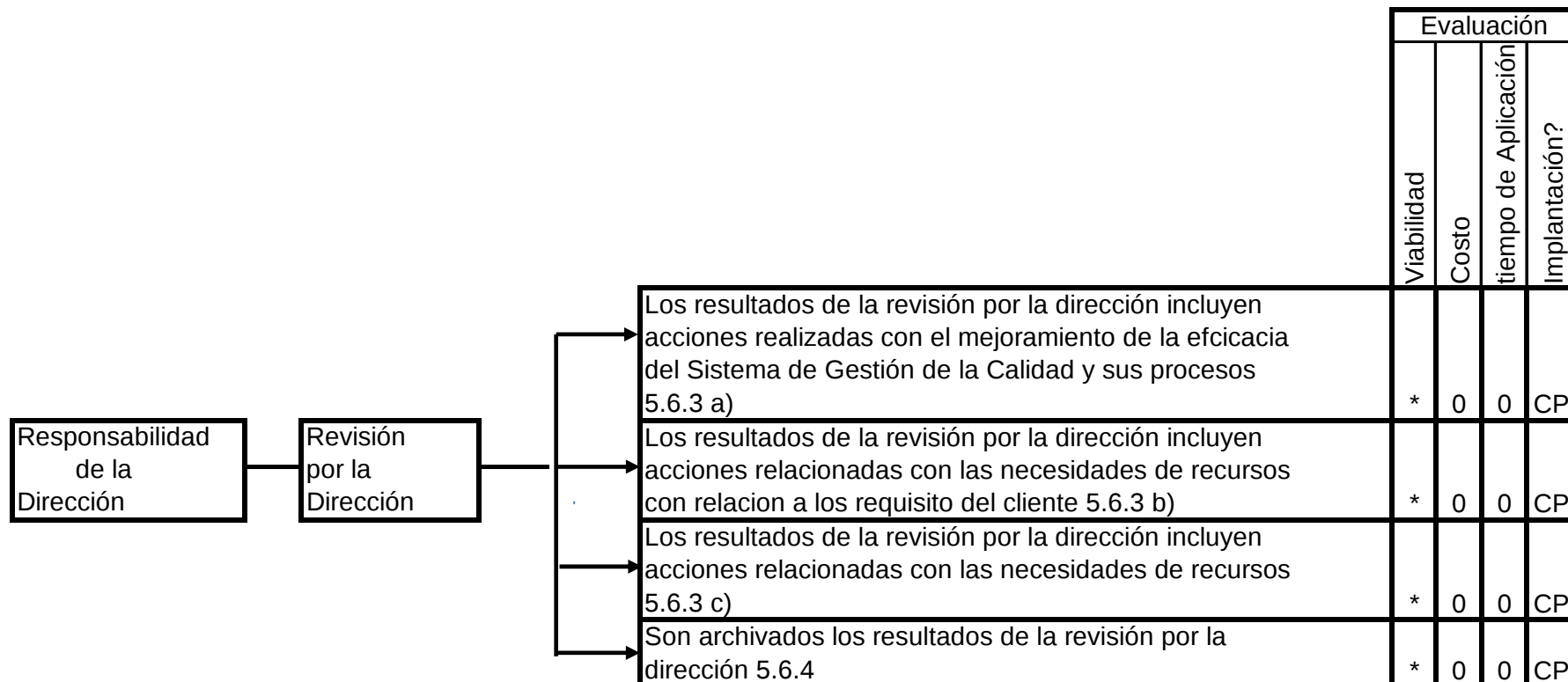
Leyenda: * Muy Fuerte X fuerte 0 Débil

Leyenda de Implantación: CP Corto Plazo MP Mediano Plazo LP largo Plazo

Nivel 0

Nivel 1

Nivel 2

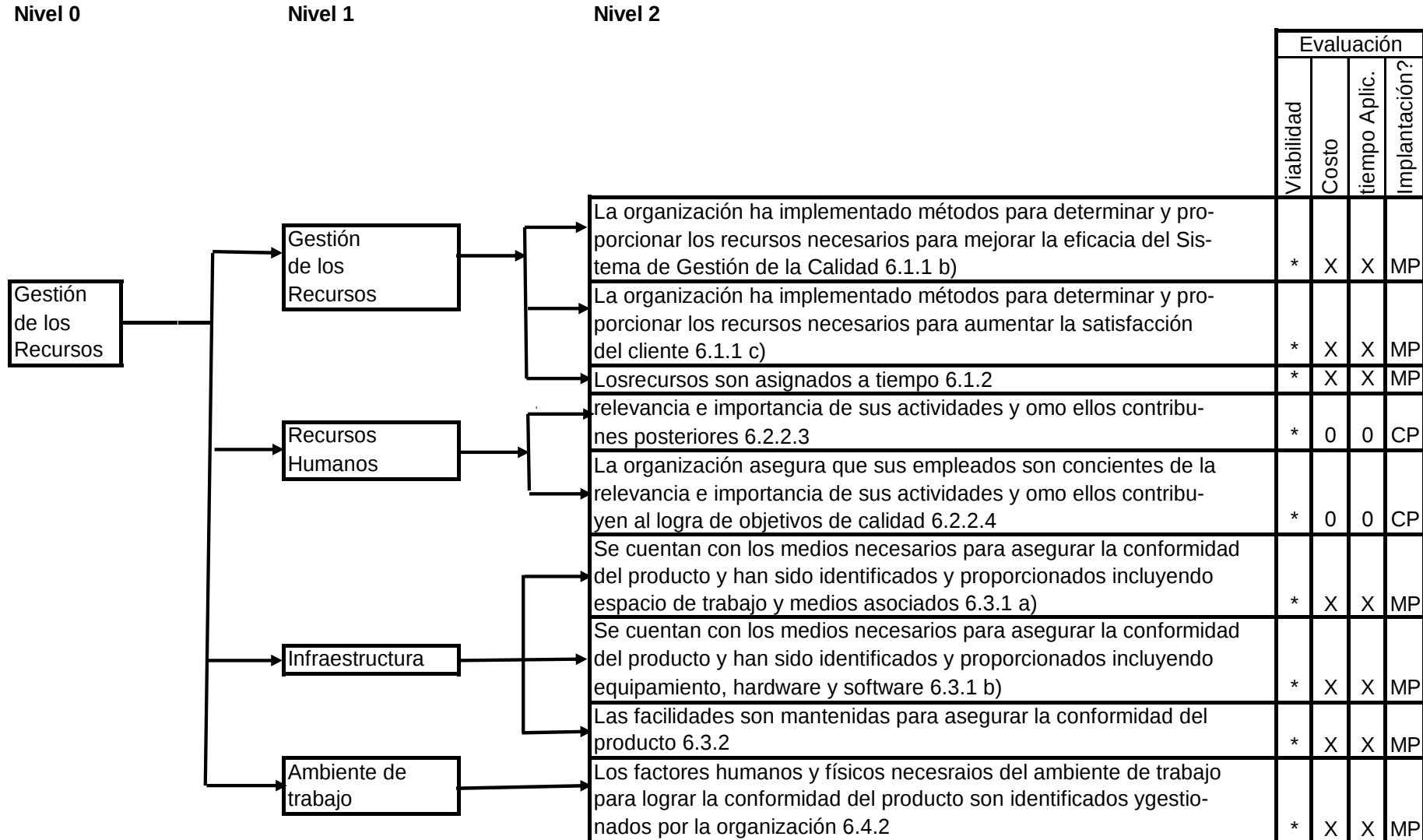


Leyenda: * Muy Fuerte X fuerte 0 Débil

Leyenda de Implantación: CP Corto Plazo MP Mediano Plazo LP largo Plazo

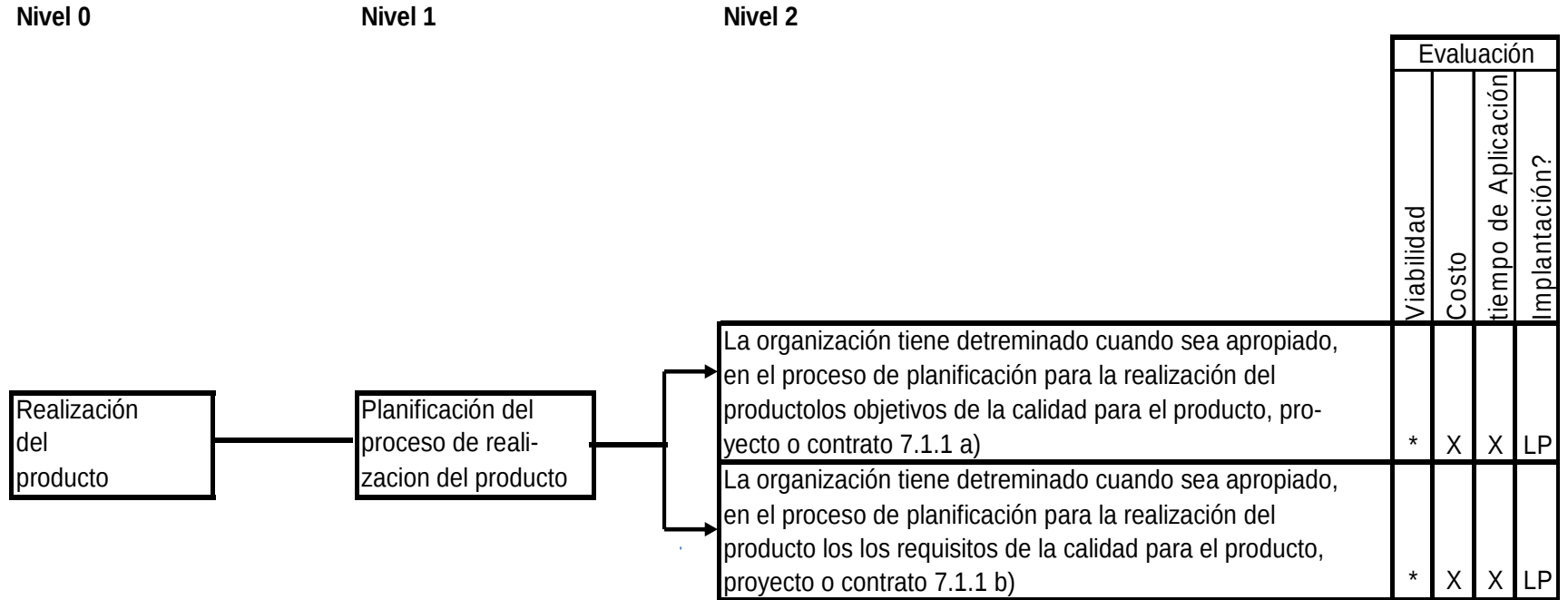
Fuente: Elaboración propia

Anexo 3.6. Diagrama sistemático para la identificación de las acciones de los planes para el cumplimiento de los requisitos ISO 9000
Requisito: Gestión de los Recursos.



Leyenda: * Muy Fuerte X fuerte 0 Débil CP Corto Plazo MP Mediano Plazo LP largo Plazo. Fuente: elaboración propia

Anexo 3.7. Diagrama sistemático para la identificación de las acciones de los planes para el cumplimiento de los requisitos ISO 9000:2000
 Requisito: Realización del Producto.

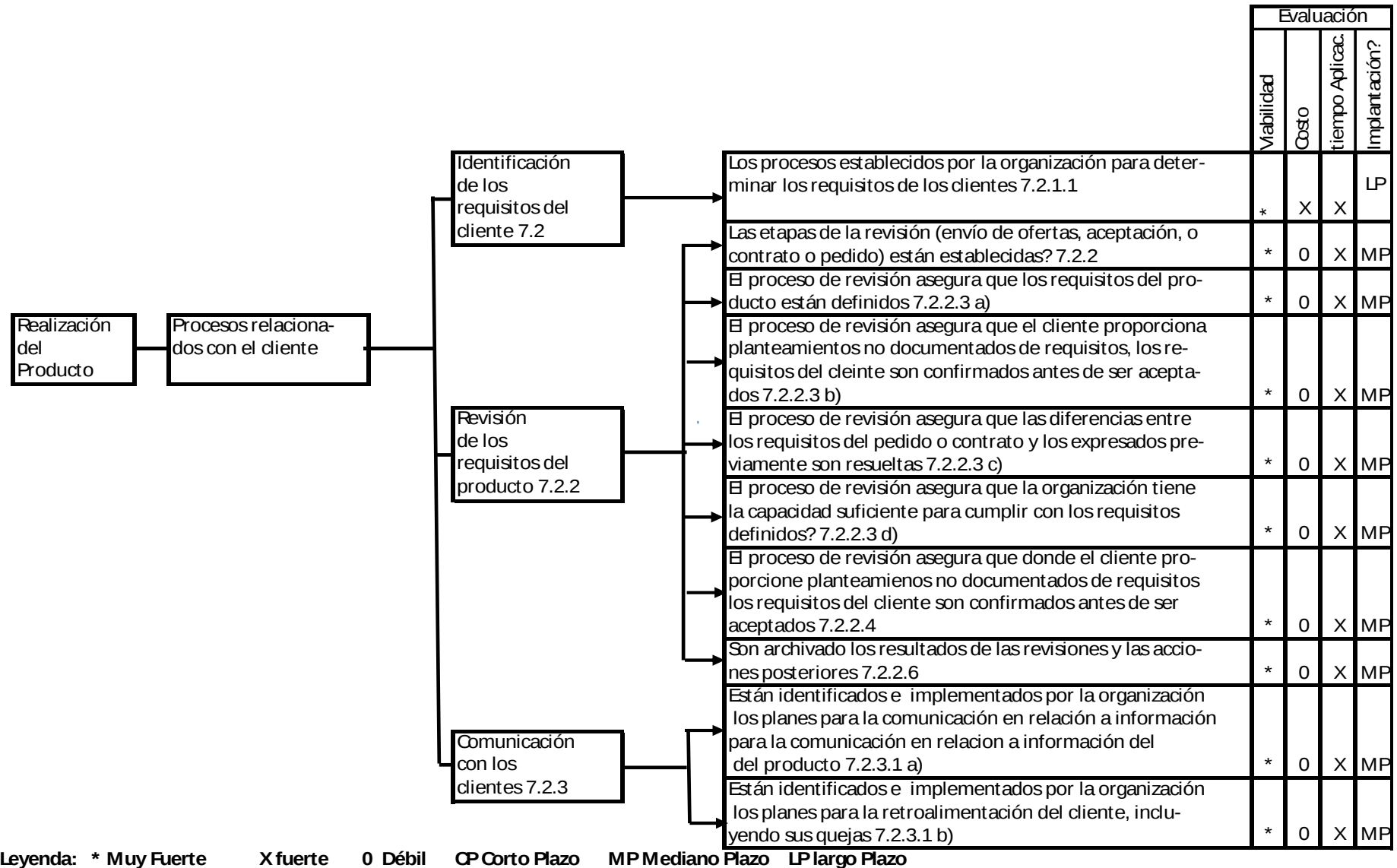


Leyenda: * Muy Fuerte X fuerte 0 Débil
 Leyenda de Implantación: CP Corto Plazo MP Mediano Plazo LP largo Plazo

Nivel 0

Nivel 1

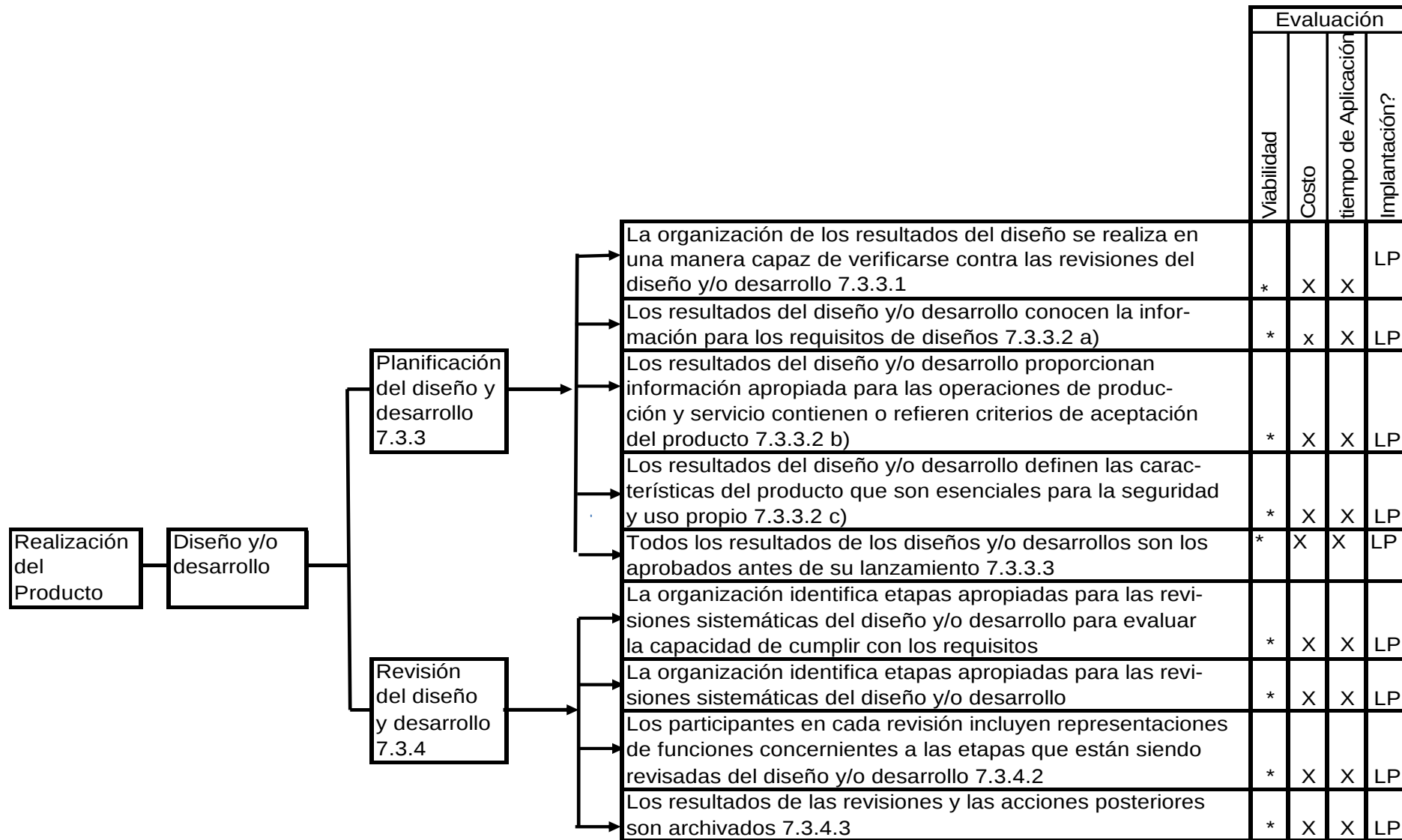
Nivel 2



Nivel 0

Nivel 1

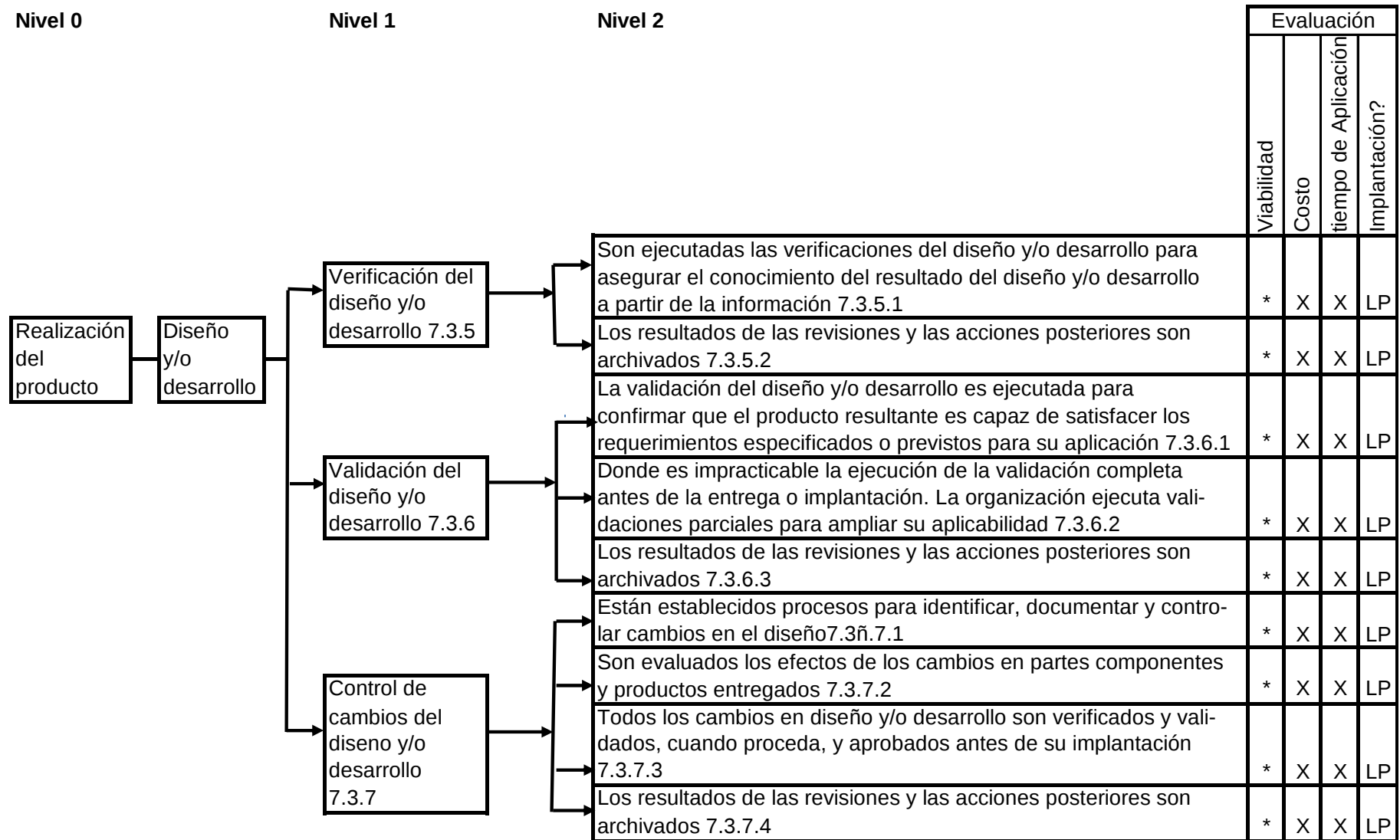
Nivel 2



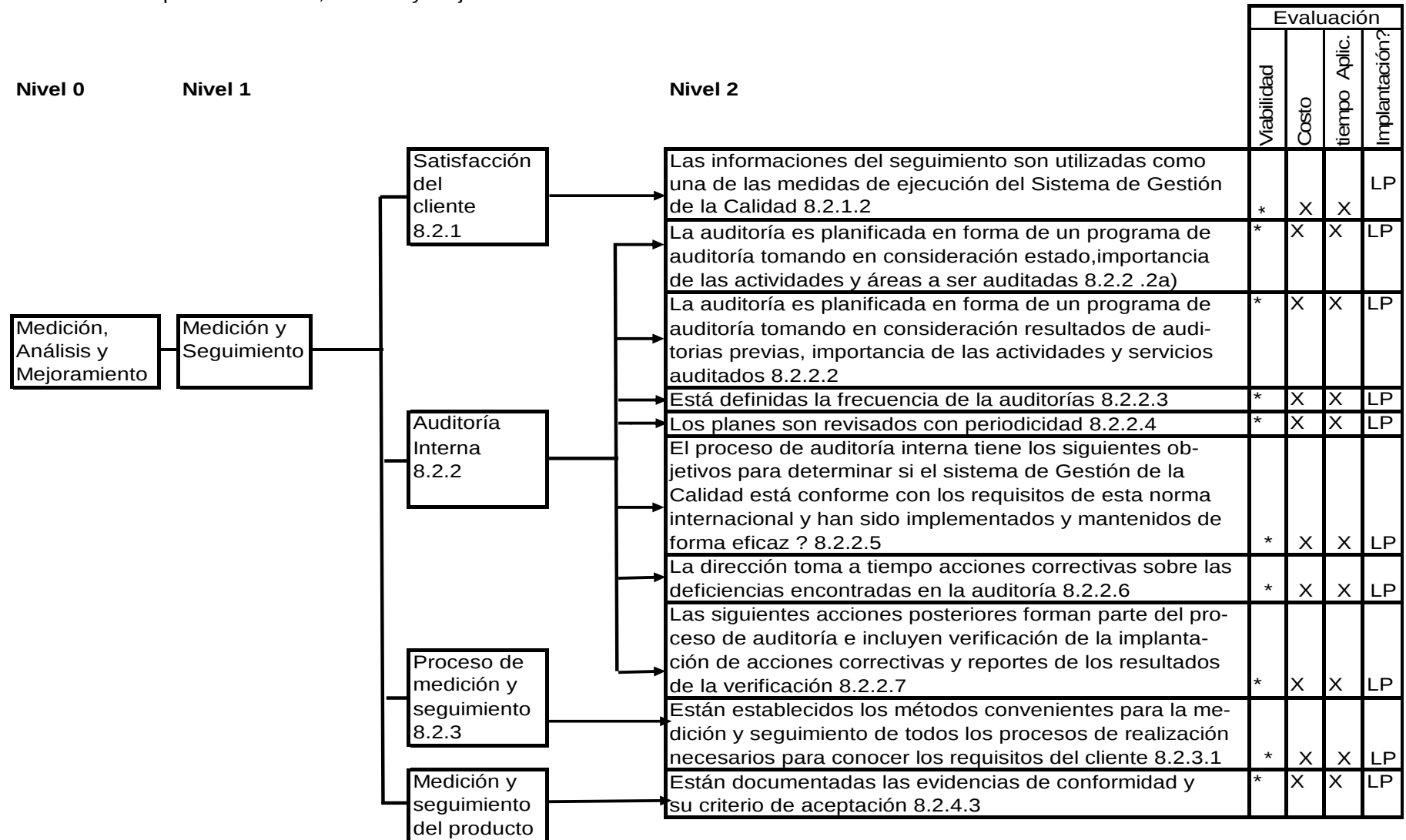
Nivel 0

Nivel 1

Nivel 2

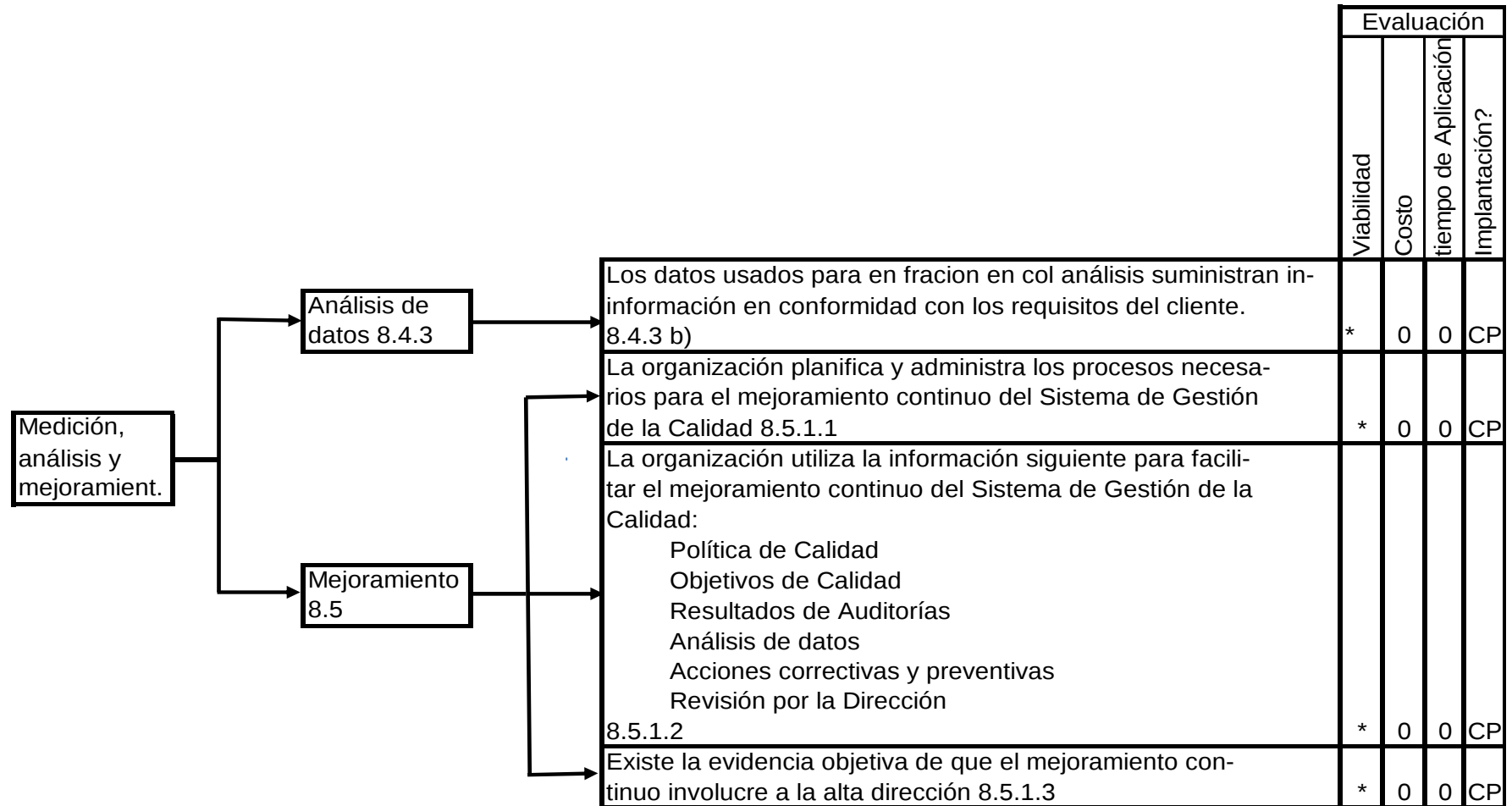


Anexo 3.8. Diagrama sistemático para la identificación de las acciones de los planes para el cumplimiento de los requisitos ISO 9000.
Requisito: Medición, Análisis y Mejoramiento.



Nivel 0

Nivel 1



Leyenda: * Muy Fuerte X fuerte 0 Débil

Leyenda de Implantación: CP Corto Plazo MP Mediano Plazo LP largo Plazo

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3.9. Diseño de los planes a corto plazo (Menos de 30 días) según 5W2H para el cumplimiento de los requisitos de Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000.

Requisito de la Norma	Asunto (Qué)	Propósito (Por qué)	Ubicación (Dónde)	Personas (Quién)	Método (Cómo)	Costo (Cuánto)
Sistema de Gestión de la Calidad	Establecer en la organización los requisitos generales para el SGC.	La organización determinará del criterio y métodos necesarios para asegurar la efectiva operación y control sobre los procesos y la disponibilidad y el control de información requeridos para apoyar el funcionamiento y seguimiento de estos procesos;	Todas las áreas del hotel	Técnico de Calidad	Trabajo en equipo y utilización de las 7 herramientas de la Calidad	Bajo
Responsabilidad de la Dirección	Establecer en la organización el compromiso de la Dirección con el SGC.	El compromiso y la participación de la alta dirección son esenciales para crear un sistema eficiente y eficaz de Gestión de Calidad y lograr beneficios para todas las partes interesadas.	Todas las áreas del hotel	Administración	Trabajo en equipo y utilización de las 7 herramientas de la Calidad	Bajo
Responsabilidad de la Dirección	Formular la Política de Calidad en la organización para el SGC.	Debe garantizar la comprensión de las necesidades del cliente y de otras partes interesadas, y que estas se incluyan en la política de la calidad.	Todas las áreas del hotel	Administración	Trabajo en equipo y utilización de las 7 herramientas de la Calidad	Bajo
Responsabilidad de la Dirección	Formular los objetivos de calidad para el SGC.	Documentar el rendimiento de la planificación de la calidad. Planificar acciones de mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad	Todas las áreas del hotel	Técnico de Calidad	Trabajo en equipo y utilización de las 7 herramientas de la Calidad	Bajo

Responsabilidad de la Dirección	Establecer los representantes de la Dirección para con el SGC.	El representante de la dirección debe ser miembro de la alta dirección o ser designado por esta	Todas las áreas del hotel	Administración	Trabajo en equipo y utilización de las 7 herramientas de la Calidad	Bajo
Responsabilidad de la Dirección	Establecer el sistema de comunicación interna aplicable al SGC.	La comunicación de objetivos, requisitos y cumplimientos es responsabilidad de la dirección, Esto se debe extender a todas las partes interesadas de la organización.	Todas las áreas del hotel	Técnico de Calidad	Diseño de sistemas de información	Bajo
Responsabilidad de la Dirección	Establecer el procedimiento para el control de documentos necesarios para el SGC.	Se deben elaborar y aplicar procedimientos de control de la documentación para garantizar el rápido retiro de los documentos obsoletos de todos los puntos de misión y puntos de uso, o de lo contrario evitar su empleo no intencionado.	Todas las áreas del hotel	Técnico de Calidad	Diseño de planes de control y de retroalimentación	Bajo
Responsabilidad de la Dirección	Establecer el control de los archivos de calidad para el Sistema de Gestión.	El SGC debe requerir la conservación de suficientes registros para demostrar la conformidad con los requisitos y verificar la operación eficiente del SGC. El análisis de los registros de calidad constituye un elemento de entrada importante para las acciones correctivas y las mejoras.	Todas las áreas del hotel	Técnico de Calidad	Diseño de planes de control y de retroalimentación	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3.10. Diseño de los planes a mediano plazo (De 30 a 90 días) según 5W2H para el cumplimiento de los requisitos de Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000.

Responsabilidad de la Dirección	Establecer el procedimiento de evaluación de los resultados de la revisión por la Dirección del SGC.	Las revisiones deben consistir en una evaluación estructural y abarcadora del desempeño.	Todas las áreas del hotel	Técnico de Calidad	Trabajo en equipo, utilización de las 7 herramientas de la Calidad.	Bajo
Gestión de los Recursos	Establecer el procedimiento para el entrenamiento, el conocimiento y la competencia.	La organización debe analizar las necesidades de desarrollo de todo el personal, esto debe permitir el diseño de planes de capacitación para facilitar al personal los conocimientos adecuados. Debe incluir una conciencia con respecto a las consecuencias que tiene para el producto y/o servicio la realización incorrecta de las tareas.	Todas las áreas del hotel	Especialista en Recursos Humanos	Trabajo en equipo, utilización de las 7 herramientas de la Calidad	Bajo
Medición, análisis y mejoramiento	Establecer el proceso para el análisis de los datos para el mejoramiento del SGQ.	Los datos que la empresa utiliza para el análisis debe incluir información de las conformidades de los requisitos del cliente y los suministradores.	Todas las áreas del hotel	Técnico de Calidad	Trabajo en equipo, utilización de las 7 herramientas de la Calidad, herramientas básicas y herramientas estadísticas	Bajo
Medición, análisis y mejoramiento	Establecer el proceso para la planificación del mejoramiento continuo del SGC.	La organización definirá, planificará y aplicará procesos de mejoramiento para garantizar que el SGC.	Todas las áreas del hotel	Técnico de Calidad	Ciclo PDCA	Bajo

Requisito de la Norma	Asunto (Qué)	Propósito (Por qué)	Ubicación (Dónde)	Personas (Quién)	Método (Cómo)	Costo (Cuánto)
Responsabilidad de la Dirección	Establecer la planificación SGC.	La organización debe definir planes relativos a la forma en que se puede materializar el aumento de la calidad. Dichos planes estarán en conformidad con la política de calidad. Esta planificación será consistente con otros requisitos del SGC, los resultados se documentarán. La planificación garantizará que los cambios organizativos se realicen de forma controlada y que durante dichos cambios se mantenga el SGC.	Todas las áreas del hotel	Técnico de Calidad	Trabajo en equipo, utilización de las 7 herramientas de la Calidad	Bajo
Gestión de los Recursos	Establecer en la organización el procedimiento para la Gestión de los Recursos.	La alta dirección debería asegurar que se identifican y que se encuentran disponibles los recursos esenciales tanto para la implantación de las estrategias como para la consecución de los objetivos de la organización oportunamente. Esto debería incluir los recursos para la operación y mejora SGC, así como para la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.	Todas las áreas del hotel	Administración	Trabajo en equipo, utilización de las 7 herramientas de la Calidad y Sistemas de Costos basados en ABC	Medio
Gestión de los Recursos	Establecer la infraestructura necesaria para la conformidad del producto.	La dirección debería definir la infraestructura necesaria para la realización de los productos teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas. La infraestructura incluye los	Todas las áreas del hotel	Especialista en Recursos Humanos	Empowerment auto control y herramientas de intervención ergonómicas	Medio

		recursos tales como la planta, espacio de trabajo, herramientas y equipo, tecnología de la información y de la comunicación y medios de transporte. La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.				
Gestión de los Recursos	Establecer el ambiente de trabajo conveniente para el funcionamiento del proceso.	La dirección debería asegurar que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño de las personas con el fin de mejorar el desempeño de la organización. La creación de un entorno de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, debe contribuir al logro de las políticas y los objetivos organizativos y por ende del SGC.	Todas las áreas del hotel	Especialista en Recursos Humanos	Empowerment autocontrol y herramientas de intervención ergonómicas	Medio
Realización del Producto	Establecer los procedimientos y registros para los requisitos producto.	La organización debe revisar los requisitos del cliente y otros requisitos determinados por la organización antes de que la misma se comprometa a proporcionar un producto al cliente evitando la no conformidad del producto con estos requisitos en el momento de la entrega. Dicha revisión debe estar conformada en etapas desde la definición de los requisitos,	Todas las áreas de la Consultoría	Jefe de Área Económico Administrativo Técnico de Calidad	Revisión del diseño y análisis FMEA	Bajo

		desviaciones y capacidad de cumplir con los requisitos pactados con el cliente. La documentación y archivo de estos requisitos garantiza que el personal involucrado es consciente de la evolución y cambios de los mismos.				
--	--	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3.11. Diseño de los planes a largo plazo (más de 90 días) según 5W2H para el cumplimiento de los requisitos de Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000.

Requisito de la Norma	Asunto (Qué)	Propósito (Por qué)	Ubicación (Dónde)	Personas (Quién)	Método (Cómo)	Costo (Cuánto)
Responsabilidad de la Dirección	Enfocar al cliente el SGC.	La organización debería identificar las necesidades y expectativas de las personas en asuntos como el reconocimiento, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo personal. La gestión debería considerar los beneficios potenciales de establecer sociedades con los proveedores de la organización, a fin de crear valor para ambas partes.	Todas las áreas del hotel	Técnico de Calidad	Despliegue de la Función Calidad (QFD)	Medio
Responsabilidad de la Dirección	Establecer el manual de calidad para el Sistema de Gestión.	Con el establecimiento de un manual de calidad para la organización se organiza el SGC este incluye el alcance del SGC, los procedimientos documentados establecidos para el SGQ así como la descripción de la secuencia e interacción de los procesos incluidos en el SGC relevantes para las actividades de la organización, su tamaño, complejidad del funcionamiento y competencia del personal.	Todas las áreas del hotel	Técnico de la Calidad	Trabajo en equipo, utilización de las 7 herramientas de la Calidad	Medio
Realización del Producto	Establecer en la organización el procedimiento para la planificación del proceso de realización del producto.	En la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto, la necesidad de establecer procesos, documentos y proporcionar recursos específicos para el producto, las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayos específicos para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo y los registros que sean necesarios para proporcionar	Todas las áreas del hotel	Jefe de Área Económico Administrativa Técnico de la Calidad	Mapas de Procesos, Matriz de Diseño del producto y Matriz de Diseño del Proceso	Medio

		evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.				
Realización del Producto	Identificar los requisitos del cliente.	linformaciones pertinentes para el proceso son requisitos del cliente u otras partes interesadas, estudios de mercado, incluyendo datos del sector y del usuario final, requisitos del contrato, análisis de los competidores, estudios comparativos (benchmarking) y procesos debidos a requisitos estatutarios o reglamentarios. La organización debería comprender completamente los requisitos del proceso del cliente, o de otras partes interesadas, antes de iniciar acciones de cumplimiento.	Todas las áreas del hotel	Jefe de Área Económico Administrativa Técnico de Calidad	Herramientas de Investigación del Cliente, Matriz de necesidad del Cliente	Medio
Realización del Producto	Establecer los procedimientos para la comunicación con el cliente.	La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a la información sobre el producto, el tratamiento de preguntas, contratos y pedidos, incluyendo las modificaciones y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas para poder retroalimentarse y cumplir con las expectativas del cliente.	Todas las áreas de la Consultoría	Jefe de Área Económico Administrativa Técnico de Calidad	Diseño de Sistemas de Información al Cliente	Medio
Realización del Producto	Establecer el procedimiento para el proceso de planificación del diseño y/o desarrollo del producto.	Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar las etapas del diseño y desarrollo la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo y las responsabilidades y autoridades para el diseño y el desarrollo. La organización debe gestionar las interfases entre los diferentes grupos implicados en el diseño y desarrollo para asegurar una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.	Todas las áreas del hotel	Jefe de Área Económico Administrativa Técnico de Calidad	Procedimientos y herramientas de Planificación de la Calidad	Medio
Realización del Producto	Establecer el procedimiento para el proceso	La organización debería identificar las entradas del proceso que afectan al diseño y desarrollo de los productos y	Todas las áreas del hotel	Jefe de Área Económico Administrativa	Procedimientos y herramientas de Planificación	Medio

	de información para el diseño y/o el desarrollo del producto.	facilitan el desempeño eficaz y eficiente de los procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y de las partes interesadas. Estas necesidades y expectativas externas, relacionadas con las necesidades internas de la organización, deberían ser apropiadas para realizar su traducción a requisitos de entrada para los procesos de diseño y desarrollo.		Técnico de Calidad	de la Calidad	
Realización del Producto	Establecer el procedimiento para el proceso de análisis de los resultados del diseño y/o desarrollo del producto.	Los procesos de análisis de los resultados del diseño y/o desarrollo del producto dan pie para la eliminación de las desviaciones encontradas entre estos y el cumplimiento de los requisitos del cliente siendo consistentes con las acciones correctivas a tomar y sirviendo de base a las acciones preventivas.	Todas las áreas del hotel	Jefe de Área Económico Administrativa Técnico de Calidad	Procedimientos y herramientas de Planificación de la Calidad	Medio
Realización del Producto	Establecer el procedimiento para el proceso de la revisión del diseño y/o desarrollo del producto.	Deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo para evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos e identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias. Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) fase(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones de cualquier acción necesaria.	Todas las áreas del hotel	Jefe de Área Económico Administrativa Técnico de Calidad	Procedimientos y herramientas de Planificación de la Calidad	Medio
Realización del Producto	Establecer el procedimiento para el proceso de la verificación del diseño y/o desarrollo del	Se debe realizar la verificación para asegurar que los elementos de salida del diseño y desarrollo satisfacen sus elementos de entrada. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.	Todas las áreas del hotel	Jefe de Área Económico Administrativa Técnico de Calidad	Procedimientos y herramientas de Planificación de la Calidad	Medio

	producto.					
Realización del Producto	Establecer el procedimiento para el proceso para la validación del diseño y/o desarrollo del producto.	Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con el orden planificado para asegurar que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su uso especificado o previsto o para su aplicación. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.	Todas áreas del hotel	Jefe de Área Económico Administrativa Técnico de la Calidad	Procedimientos y herramientas de Planificación de la Calidad	Medio
Realización del Producto	Establecer el procedimiento para el proceso para el control de cambios del diseño y/o desarrollo del producto.	Los cambios de diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, cuando sea apropiado, y aprobarse antes de su implantación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.	Todas áreas del hotel	Jefe de Área Económico Administrativo de Calidad	Procedimientos y herramientas de Planificación de la Calidad	Medio
Realización del Producto	Establecer proceso de control de las operaciones de producción y servicios.	La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y el suministro del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir la disponibilidad de información que describa las características del producto, la disponibilidad de instrucciones de trabajo, la utilización del equipo apropiado, la disponibilidad y utilización de equipos de medición y seguimiento, la implantación de actividades de seguimiento y medición y la implantación de actividades de liberación, entrega y posventa.	Todas áreas del hotel	Jefe de Área Económico Administrativo Técnico Calidad	Herramientas de gestión de procesos, control estadístico de la calidad y enfoque 6σ	Medio
Realización del	Establecer el procedimiento y	La organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través	Todas áreas del	Jefe de Área Económico	Trabajo en equipo,	Medio

Producto	los registros para el proceso de identificación y trazabilidad del producto.	de la realización del producto. La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de medición y seguimiento. Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto	hotel	Administrativa Técnico de Calidad	utilización de las 7 herramientas de la Calidad	
Realización del Producto	Establecer el procedimiento y los registros para el proceso de cuidado de los bienes del cliente.	La organización debe cuidar los bienes de los clientes mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por esta; debe identificar, verificar, proteger y mantener los bienes del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Cualquier bien del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se estime que es inadecuado para su uso debe ser registrado y comunicado al cliente.	Todas las áreas del hotel	Jefe de Área Económico Administrativa Técnico de Calidad	Trabajo en equipo, utilización de las 7 herramientas de la Calidad	Medio
Realización del Producto	Establecer el procedimiento para el proceso de preservación del producto.	La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esto debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. Esto debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.	Todas las áreas del hotel	Jefe de Área Económico Administrativo Técnico de Calidad	Trabajo en equipo, utilización de las 7 herramientas de la Calidad	Medio
Realización del Producto	Establecer el procedimiento para el proceso de validación de los productos y/o servicios.	La organización debe validar todo proceso de las operaciones de producción y de servicio en aquellos puntos en los que los elementos de salida resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio. La validación debe establecer las disposiciones para estos procesos para	Todas las áreas del hotel	Jefe de Área Económico Administrativo Técnico de Calidad	Trabajo en equipo, utilización de las 7 herramientas de la Calidad	Medio

		alcanzar los resultados planificados.				
Medición, análisis y mejoramiento	Establecer en la organización el proceso de planificación para la medición, análisis y mejoramiento del SGC.	La organización definirá, planificará y aplicará procesos de medición, monitoreo, análisis y mejoramiento para garantizar que el SGC, los procesos los productos y/o servicios están en conformidad con los requisitos. Se definirá el tipo, la ubicación, el cronograma y la frecuencia de las mediciones así como los requisitos para los registros. Esto constituye un elemento de entrada para el proceso de revisión por la dirección.	Todas las áreas del hotel	Técnico de Calidad	Herramientas de gestión de procesos, control estadístico de la calidad enfoque 6σ y ciclo PDCA	Medio
Medición, análisis y mejoramiento	Establecer el proceso de información de la satisfacción del cliente.	Como una de las medidas del desempeño del SGC, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a si la organización ha cumplido sus requisitos.	Todas las áreas de la Consultoría	Jefe de Área Económico Administrativa de Técnico de Calidad	Diseño de sistemas de información al cliente	Medio
Medición, análisis y mejoramiento	Establecer el proceso de medición y seguimiento de los procesos.	La organización debería identificar métodos de medición y realizar mediciones para evaluar el desempeño del proceso. La organización debería incorporar estas medidas en los procesos y utilizarlas en la gestión del proceso. Las medidas deberían utilizarse para gestionar operaciones del día a día, para evaluación de los procesos que puedan ser adecuados para mejoras continuas o escalonadas, así como para proyectos de progreso, de acuerdo con la visión y los objetivos estratégicos de la organización. Las medidas del desempeño del proceso deberían cubrir las necesidades y expectativas de las partes interesadas de manera equilibrada. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.	Todas las áreas del hotel	Técnico de Calidad	Herramientas de gestión de procesos, control estadístico de la calidad enfoque 6σ, costos de calidad y ciclo PDCA	Medio
Medición, análisis y	Establecer el procedimiento y	La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del	Todas las áreas del	Técnico de Calidad	Herramientas de seguimiento del	Medio

mejoramiento	los registros para el proceso de medición y seguimiento del producto.	producto para verificar que se cumplen los requisitos del producto. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con los preparativos planificados. Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto. No se debe proceder a la liberación del producto o la entrega del servicio hasta que se hayan completado satisfactoriamente todos los preparativos planificados, a menos que la autoridad competente, o cuando corresponda el cliente, indique lo contrario.	hotel		cliente	
Medición, análisis y mejoramiento	Establecer el procedimiento y los registros para el control de las no conformidades.	La organización debe asegurar que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su utilización o entrega no intencionados. Los controles y las responsabilidades relacionadas con los mismos, así como las autoridades para tratar los productos no conformes deben estar definidas en un procedimiento documentado.	Todas áreas del hotel	Técnico de Calidad	Trabajo en equipo, utilización de las 7 herramientas de la Calidad	Medio
Medición, análisis y mejoramiento	Establecer el procedimiento y los registros para la toma de acciones correctivas dentro del proceso de mejoramiento continuo del SGC.	La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir su repetición. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes), determinar las causas de las no conformidades, evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las	Todas áreas del hotel	Administración de Técnico de Calidad	Trabajo en equipo, utilización de las 7 herramientas de la Calidad	Medio

		no conformidades no vuelven a ocurrir, determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas y revisar las acciones correctivas tomadas.				
Medición, análisis y mejoramiento	Establecer el procedimiento y los registros para el proceso para la toma de acciones preventivas dentro del proceso de mejoramiento continuo del SGC.	La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas tomadas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para determinar no conformidades potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades, determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas y revisar las acciones preventivas tomadas.	Todas las áreas del hotel	Administración Técnica de Calidad	Trabajo en equipo, utilización de las 7 herramientas de la Calidad	Medio