



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<i>Tesis Completo</i>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	



### Declaración de Autoridad:

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial, autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en eventos, ni publicada, sin la aprobación de la Universidad.

---

Firma del Autor

Los abajo firmante certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

---

Información científica técnica  
Nombre, Apellido y firma

---

Computación  
Nombre, Apellido y firma

---

Firma del tutor

---

Firma del tutor



	Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.	<i>Tesis Completo</i>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

· Aquel que deja de  
 aprender, es un viejo tenga  
 veinte u ochenta años.  
 Aquel que sigue  
 aprendiendo, se mantiene  
 joven. "

FORD, HENRY

"No se puede enseñar nada a  
 un hombre; solo ayudar a  
 encontrar la respuesta  
 dentro de sí mismo."

GALILEI GALILEO

"Yo quiero conocer los  
 misterios  
 que hacen posible que en un  
 lugar  
 marche la cosa y en otros



	Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.	<i>Tesis Completo</i>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

**no,  
que un jefe funcione, opere,  
motive a los demás..."**

**Fidel Castro**

Discurso pronunciado en el II Pleno  
del Comité Central del Partido Comunista de Cuba.  
Revista Cuba Socialista, No. 6, La Habana,  
Septiembre de 1986, p. 154



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	<b>Completo</b>



✚ A mis padres, con mucho amor, principalmente a mi Mama.

✚ A mi tío por su apoyo en todo momento durante mis estudios.

✚ A mi papa por su sabios consejos.....

✚ A mi hermanita Mariama Diallo.

✚ A mi hermanito Souleymane Diallo que su alma descanse en paz.



	Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.	<i>Tesis Completo</i>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

- A Dios, por su misericordia durante los años, pues sin Él nada es posible.
- A mis padres, mi primer fuente de enseñanza, quines siempre han sido mi respaldo.
- A mi tío y mi tía. Por sus apoyos en mi vida estudiantil.
- Al profesor Rúben de Leon por todo su apoyo como profesor ejemplar.
- A Lachy por desempeñar el papel



	Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.	<i>Tesis Completo</i>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

de nuestra madre en Cuba.

- A todos los profesores que me han impartido clases desde la preparatoria hasta este momento.
  - A mi tutor Berlan Rodríguez Pérez.
  - A la Revolución Cubana por darme la oportunidad de estudiar en este hermoso país.
  - A mis amigos que gracias a sus amistades he podido pasar mis años de estudio sin mi familia.
  - A la especialista de Calidad y el Gerente Comercial del Hotel Jagua: Ibis Nadal Fajardo y Delfín Alpízar Santana por sus cooperaciones así que a todos por su sacrificio.
  - A mi querida novia Yaimé Rojas por su sacrificio.
- Hotel Gran Caribe Jagua, Quor, Cuba, Diablos
- del Hotel.

	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<i>Tesis Completo</i>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

➤ **A todo el mundo que me ha ayudado de una forma u otra durante mis estudios enCuba.**

### **Resumen**

En actualidad a nivel mundial la norma ISO 9000:2000 es requerida, debido a que garantiza la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas.

En este contexto es que surge esta investigación que se desarrolla en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos, cuyo objetivo fundamental es **diseñar un enfoque de Gestión basado en**



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

## **Procesos según los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 en el Hotel Gran Caribe Jagua que permita estructurar y documentar los procesos claves de la organización para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000**

Para dar respuesta al objetivo planteado se realiza una búsqueda bibliográfica que posibilita la comparación de diferentes conceptos relacionados, disponibles en la literatura. Este estudio comparativo permite la concepción teórica del procedimiento propuesto que se enriquece y perfecciona mediante la aplicación práctica, para dar lugar a la propuesta final.

En el trabajo se utilizan técnicas para la búsqueda de información (entrevistas, encuestas); técnicas estadísticas para su procesamiento, de trabajo en grupo y la correspondiente revisión bibliográfica. Además de las herramientas clásicas y avanzadas de calidad, y la utilización de software profesionales.

El trabajo realizado permite alcanzar una serie de resultados de investigación de gran utilidad para la organización, dentro de los cuales podemos destacar:

- Un enfoque de Procesos en el Objeto de Estudio como resultado de las principales tendencias y experiencias nacionales e internacionales y su implementación práctica.
- Los procedimientos, técnicas, responsabilidades y documentación implementados y listos para su aplicación inmediata.

### **Índice**

<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Capitulo I: consideraciones teóricas.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Gestión de la calidad.....</b>	<b>11</b>
1.1.1 Evolución histórica.....	11
1.1.2 Conceptos Básicos de Gestión de la Calidad Total.....	13
<b>1.2 Sistema de Gestión de la Calidad en las Empresas de Servicio.....</b>	<b>17</b>
1.2.1 Conceptos de servicio.....	17



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

1. 2. 2	Características básicas de los servicios.....	18
1. 2. 3	Empresas de servicio.....	19
1. 2. 4	Gestión de la calidad en los servicios.....	20
1. 2. 4. 1	Calidad de servicio.....	20
<b>1. 3</b>	<b>Sistema de Gestión de la Calidad en los destinos turísticos.....</b>	<b>21</b>
1. 3. 1	La empresa Hotelera. Características generales.....	21
1. 3. 2	Gestión de Calidad en el sector turístico hotelero.....	24
<b>1. 4</b>	<b>Modelos de Gestión de la Calidad en las empresas hoteleras.....</b>	<b>25</b>
1. 4. 1	Sistema de gestión de la Calidad enfoque basado en procesos.....	26
1. 4. 2	Sistema de Gestión de la Calidad basado en las normas ISO 9000.....	27
1. 4. 2. 1	Las Normas ISO 9000:2000.....	27
1. 4. 2. 2	Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000.....	28
1. 4. 2. 3	Importancia del Sistema de Gestión de la Calidad.....	28
1. 4. 2. 4	Principios de la Gestión de la Calidad.....	29
1. 4. 2. 5	Requisitos generales.....	30
1. 4. 2. 6	Documentación.....	30
1. 4. 2. 7	Requisitos de la documentación.....	30
1. 4. 2. 8	Tipos de documentos utilizados en los Sistemas de Gestión de la Calidad .....	31
1. 4. 2. 9	Responsabilidad de la dirección.....	32
1. 4. 2. 10	Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.....	33
1. 4. 2. 11	Evaluación del sistema de gestión de calidad.....	33
1. 4. 2. 12	Revisión por la dirección.....	33
1. 4. 2. 13	Autoevaluación.....	33
1. 4. 2. 14	Auditorias.....	33
1. 4. 2. 15	Mejora continua.....	34
<b>1.5</b>	<b>Gestión de proceso.....</b>	<b>34</b>
1.5.1	Conceptos.....	34
1. 5. 2	Requisitos básicos de un proceso.....	37
1. 5. 3	Clasificación de los procesos.....	38
<b>1.6</b>	<b>Conclusiones Parciales.....</b>	<b>39</b>



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

**Capitulo II: Descripción del procedimiento para el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 con enfoque a procesos..... 40**

2.1 Introducción.....40

2.2 Descripción del procedimiento.....40

2.2.1 Fundamentación del procedimiento..... 40

2.2.1 Descripción.....40

2.3 Herramientas utilizadas en el capitulo III de la investigación..... 56

2.4 Caracterización del Hotel Gran Caribe Jagua..... 58

2.4.1 Situación actual del Hotel con respecto a la Calidad.....63

**2.5. Conclusiones Parciales..... 64**

**Capitulo III: Implementación del procedimiento en el Hotel Gran Caribe Jagua.....65**

3.1. Introducción.....65

3.2. Aplicación del procedimiento.....65

**3.3 Conclusiones parciales.....85**

**Conclusiones generales..... 86**

**Recomendaciones.....87**

**Referencias Bibliográficas.....88**

**Bibliografías.....90**

**Anexos.....93**

## INTRODUCCIÓN.

En el mundo actual las empresas 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 entre sus suministradores.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

Las empresas de hoy se hayan 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 de 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 sistemas de gestión de forma tal que se pueda compatibilizar la filosofía del servicio con las exigencias del entorno.

Las empresas cubanas se encuentran insertadas en un entorno de grandes limitaciones de recursos, donde la competencia en el mercado internacional, en el cual necesitan penetrar con vistas a la captación de divisas para garantizar todo el aprovisionamiento y por ende su continua reproducción, lo que justifica la necesidad del país de ir a la búsqueda de sistemas productivos cada vez más eficientes.

Desde el punto de vista empresarial son elevados los beneficios que la calidad acarrea. Si partimos del hecho y sobretodo en nuestro país de que todos los negocios se parecen mucho unos a otros, que no existe diferenciación entre los productos que se ofertan y que la competencia cada día es mayor entonces podemos ver en la calidad la solución a nuestros problemas, podremos diferenciarnos por la excelencia en nuestro servicio y crear la imagen en los clientes que en ningún otro lugar vivirán experiencias tan satisfactorias como en nuestra Empresa.

Desde el punto de vista económico también la calidad aporta beneficios por ejemplo en el costo, si partimos del hecho que calidad es hacer bien las cosas desde la primera vez, cuantos errores no evitaremos, errores que pueden ser costosos porque implican hacer las cosas de nuevo, gastar en volver procesar en materiales, en salarios y en productos que se hacen y luego no se venden.

En este sentido no se puede perder de vista lo que significa en costo para la empresa el perder a sus clientes por la mala calidad. Cuando se pierden clientes y se necesita un esfuerzo para recuperarlos en número, esto tiene un costo adicional que repercutirá en el producto.

Desde la óptica de la motivación y respeto a los compañeros de trabajo también existen beneficios. El tener que repetir las cosas mal hechas es desmotivante, pero invertir el precioso tiempo que tenemos en arreglar o controlar cosas mal hechas por otro es denigrante. La calidad



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

hace que el personal se sienta orgulloso de ser tripulantes de una nave y no quejosos pasajeros de un barco sin control a merced de la tempestad.

El hotel Jagua no está exento, como toda empresa nacional, de todas estas exigencias, y dentro de él, las prestaciones de servicios a los clientes cobran especial importancia debido a la particularidad y diversidad de formas de brindar dichos servicios, por lo que el hotel Jagua, perteneciente al grupo hotelero Gran Caribe constituye el centro de atención de la presente investigación.

El Hotel no tiene un diseño de un enfoque basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2000 que le permita estructurar y documentar sus procesos claves con vista a implementar un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000, por lo que los directivos del Hotel conciente de esta situación decide empezar el proceso con la estructuración y documentación de sus procesos claves.

De todo lo anterior se deriva la importancia del presente trabajo **“Diseño de un enfoque de Gestión Basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000 en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos”**.

Como **problema científico** de la investigación se declara: **Necesidad de diseñar un enfoque de Gestión Basado en Procesos según los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, que permita estructurar y documentar los procesos claves con vistas a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000.**

De ahí que se fija como **hipótesis de la investigación** que: Con el diseño de un enfoque de Gestión Basado en Procesos según los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 se facilitará la estructuración y documentación de los procesos claves del Hotel Gran Caribe Jagua con vista a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000.

Como **objetivo general** se plantea diseñar un enfoque de Gestión basado en Procesos según los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 en el Hotel Gran Caribe Jagua que permita estructurar y documentar los procesos claves de la organización para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000

Los objetivos específicos son los siguientes:



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

- ❖ Analizar las concepciones generales desarrolladas sobre la calidad, sistema de gestión de la calidad, gestión por procesos, en las empresas de servicios.
- ❖ Diagnosticar la situación actual de la gestión por procesos y la calidad en la empresa objeto de estudio.
- ❖ Diseñar un enfoque de Gestión basado en Procesos según los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 en el Hotel Gran Caribe Jagua que permita estructurar y documentar los Procesos claves de la organización.
- ❖ Documentar las actividades que conforman esos procesos, para establecer la medición y el seguimiento de los métodos, analizando su desempeño en el sistema de gestión de calidad

### **OBJETO DE ESTUDIO:**

Proceso de Restauración del Hotel Gran Caribe Jagua

La presente investigación queda estructurada de la forma siguiente:

**Capítulo 1:** Tiene como objetivo realizar una investigación sobre las experiencias existentes relacionadas con el contenido y los enfoques actuales sobre el Sistema de Gestión de la Calidad y la Gestión de Procesos.

**Capítulo 2:** El objetivo de este capítulo es: Diseñar un enfoque de Gestión Basado en Procesos según los requisitos de la Norma ISO 90001:2001 en el Hotel Gran Caribe Jagua que permita estructurar y documentar los procesos claves de la organización, hacer un análisis del objeto de estudio y luego describir las herramientas utilizadas en el capítulo III.

**Capítulo 3:** En este capítulo se presentan los resultados de la implementación del procedimiento en la empresa objeto de estudio en el proceso de restauración y el procedimiento del mismo proceso.

Conclusiones Generales.

Recomendaciones.

Referencias Bibliográficas.

Bibliografías.

Anexos.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<i>Tesis Completo</i>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

## **CAPITULO I: Consideraciones Teóricas.**

En el presente capítulo se realiza un estudio de la Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión de la Calidad, Gestión de Procesos, en las Empresas de Servicios. Conceptos básicos y generalidades. Además se realizan análisis más específicos para la rama del turismo y en especial de la hotelería.

### ***1.1 Gestión de la calidad.***

#### **1.1.1. Evolución histórica:**



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

Puede decirse que la Gestión de la Calidad es consustancial a la actividad de la empresa. No obstante, durante muchos años se desarrolló con criterios y aplicaciones dispares y su práctica fue ocasional e intuitiva.

Es a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando comienza a darse a la Gestión de la Calidad el carácter de función específica y a hacerla aparecer de norma explícita en los organigramas de las Organizaciones.

Tomando ese momento como punto de partida para el análisis y resumiendo al máximo sus conclusiones, se pueden distinguir tres etapas diferentes y sucesivas que se enuncian así: [1]

- El Control de Calidad.
- El Aseguramiento de la Calidad.
- La Calidad Total.

No se puede hablar, en realidad, de momentos claramente determinados en los que la Gestión de la Calidad cambia de forma brusca y radical al pasar de una etapa a la siguiente. Se trata más bien de ideas y conceptos que han ido incorporándose a los ya existentes y conviven con ellos, pero que marcan las tendencias seguidas por la mayoría de las empresas en sucesivos períodos, con las lógicas diferencias en tiempo e intensidad, según países.

### **El control de Calidad:**

Esta primera etapa se caracteriza por la realización de inspecciones y ensayos para comprobar si una determinada materia prima, un semielaborado o un producto terminado, cumple con las especificaciones establecidas previamente.

Se trata, sin duda, de una concepción poco competitiva de la Gestión de la calidad, ya que las inspecciones o ensayos tienen lugar "a posteriori", cuando la materia prima se ha recibido, cuando un proceso productivo ha concluido o cuando el producto final está terminado.

En el Sector de Servicios, la inspección tiene lugar a través de la supervisión del trabajo, que es llevada a cabo habitualmente por el jefe inmediato o el jefe del jefe inmediato de quien lo realiza. (Así ha venido sucediendo en Banca, Seguros, Agencias de viaje, Consultorías, etc.).

Durante esta etapa, la Función de la Calidad en las empresas industriales tiene una importancia y una autoridad muy limitadas y un nivel jerárquico bajo. En las Empresas de Servicios, no existe como tal función.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

### **El Aseguramiento de la Calidad:**

Con el desarrollo tecnológico y económico surgen industrias que no pueden permitirse el lujo de tener un fallo de calidad.

Se asume que es más rentable prevenir los fallos de calidad que corregirlos o lamentarlos, y se incorpora el concepto de la "prevención" a la Gestión de la Calidad, que se desarrolla sobre esta nueva idea en las empresas industriales, bajo la denominación de Aseguramiento de la Calidad.

El Aseguramiento de la Calidad es un sistema (la Calidad Total no lo es) y como tal, es un conjunto organizado de procedimientos bien definidos y entrelazados armónicamente, que requiere unos determinados recursos para funcionar.

La Función de la Calidad en las empresas industriales se enriquece en esta etapa con competencias de contenido más amplio y más creativo. La lleva a cabo personal más calificado y adquiere más autoridad, subiendo uno o dos escalones en el organigrama de las empresas.

Las Normas ISO en su serie 9000 y sus equivalentes europeas EN-ISO 9000 y españolas UNE-EN-ISO 9000 esquematizan los procedimientos y su contenido y establecen los requisitos que una empresa debe cumplir, para considerar que dispone de una Gestión de la Calidad basada en el concepto del aseguramiento.

El Aseguramiento de la Calidad no sustituye al Control de Calidad (etapa anterior) sino que lo absorbe y lo complementa.

Dentro de la Organización el Aseguramiento de la Calidad sirve como herramienta de gestión. En situaciones contractuales también sirve para establecer la confianza en el suministrador.

### **La Calidad Total:**

Las consecuencias de esta forma de plantear la calidad, afectan a toda la empresa desde sus mismos cimientos. Algunas de estas consecuencias son las siguientes:



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

- Todas las funciones empresariales deben mejorar continuamente la calidad de su trabajo para que la empresa mantenga su eficiencia. Un proveedor poco eficiente terminará, antes o después, creando problemas a su cliente.
- La política de compras basada en el enfrentamiento de muchos proveedores es un error. Es preferible tener pocos proveedores que estén integrados en los planes de la empresa.
- Para lograr una participación espontánea y positiva del personal, es necesario establecer una cultura empresarial basada en un gran respeto al ser humano. Este respeto a la persona se evidencia en hechos tales como: tener en cuenta su opinión, darle formación, aceptar sus buenas ideas, etc.

La llamada Calidad Total es, por lo tanto, cualquier cosa menos un sistema. La Calidad Total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia, no posee unos perfiles definidos que permitan acotarla. De aquí que la Calidad Total sea entendida y aplicada de muy diferentes formas en distintas empresas y por diferentes asesores especializados.

La Calidad Total supone un nuevo e importante enriquecimiento de la Función de la Calidad en las empresas, aunque, al no ser un sistema como el Aseguramiento de la Calidad y al dar lugar a la descentralización de las actividades de prevención y control, hace que los Departamentos de Calidad pierdan su relevancia y, llegado el caso, su sentido.

### **1.1.2 Conceptos básicos de Gestión de la Calidad Total.**

En las tres épocas anteriores, la atención de las organizaciones se dirigía a: control de costes, dirección por objetivos, diversificación, volumen, medidas, certificaciones, etc. La Gestión de la Calidad Total (GCT), *Total Quality Control* (T.Q.C) se puede considerar como una filosofía empresarial que ha de implantarse en la organización de forma global, que permite introducir a las personas en un proceso de mejora continua, motivándolas, para redescubrir el enorme potencial del ser humano y su aplicación en el trabajo bien hecho. Esto requiere una revolución cultural hacia un cambio de actitud que experimenta todo el personal a todos los niveles de la organización, que ayuda a reencontrar el sentido del trabajo individual y en grupo, intenta involucrar a todos los empleados en una dinámica de mejora continua, necesitando el compromiso y la participación de todos ellos, para conseguir satisfacer las expectativas y



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

necesidades propias y del usuario o consumidor, por medio de una estrategia de trabajo en equipo y de innovaciones continuas, buscando la revalorización y significado del trabajo. [2]

De la Gestión de la Calidad como concepto se han emitido diversas definiciones, a continuación se darán a conocer las definiciones de algunos autores:

Según Dr. J. Juran [3] La calidad, para las empresas, debe ser más que un departamento de Control de Calidad, debe ser una filosofía de gestión corporativa.

La importancia del pensamiento de Juran radica en su creencia de que hay más factores que influyen en la calidad que las pruebas del producto a posteriori en busca de defectos, enfatizando en el lado humano.

Lo que el Dr. Juran expresa es que en lugar de esperar que los productos estuvieran terminados para proceder a encontrar los defectos, se debía analizar todo el proceso de producción con el ánimo de prevenir en lugar de corregir, además, su pensamiento se orienta hacia la no delegación de la calidad, sino que la calidad debe darse por autonomía, cada empleado, desde el gerente hasta el personal de planta debe tener como meta la calidad en lo que hace, individualmente y en equipos, a esto se le conoce como autosupervisión.

**Juran** en su libro Control Total de la Calidad [4] establece tres procesos fundamentales para la gestión de la calidad conocidos como la trilogía de **Juran** (*Planificación, Control y Mejora*).

- El proceso de Planificación es una trama estructurada para la resolución continua de problemas, basada en una combinación de información objetiva y subjetiva. En el se distinguen los siguientes estadios: misión, o declaración global del papel del centro; metas, o amplia declaración de fines; objetivos, específicos para cada meta; prioridades, entre objetivos; y estrategias, o acciones necesarias para obtener las metas y objetivos.
- La función del Control de Calidad es evaluar el comportamiento de la calidad, comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad y actuar sobre las diferencias.
- Todo ciclo de Mejora de la calidad comienza con una selección de las áreas a mejorar; se identifican las salidas y los usuarios; se determinan las expectativas de los usuarios; se describe el proceso actual; se definen las oportunidades de mejora; se determinan las causas; se prueban e implantan soluciones; y finalmente se mantienen las mejoras.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

**W. E. Deming** [5] por su parte estableció su famoso "ciclo de **PECA** o **PDCA**" (según el idioma) (ver figura 1.2 Anexo B) como ciclo de mejora continua y los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales son hitos vigentes en la Gestión de la Calidad. El ciclo PECA o PDCA está configurado por cuatro fases: **Plan o Planificación** de los cambios basados en los resultados y fallos; **Ejecución o desarrollo** del cambio planificado; **Control** de los efectos y resultados; **Ajuste** que consisten en evaluar los resultados, consolidar los cambios y volver a diseñar, en función de los datos obtenidos nuevos procesos (carácter helicoidal de gestión frente al lineal).

Los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales de **Deming** son los siguientes:

1. Hacer constante el propósito de mejorar la calidad.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
4. Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio y no en base a la calidad.
5. Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios, de manera constante y permanente.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
7. Instituir supervisión con modernos métodos estadísticos.
8. Expulsar de la organización el miedo.
9. Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de línea.
10. Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos.
11. Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
12. Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento.
14. Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.

Los Siete Pecados Mortales

1. Carencia de constancia en los propósitos.
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual.
4. Movilidad de la administración principal.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos de garantía excesivos. [6]

*Según Crosby [7] los elementos definatorios de todo sistema de Gestión de Calidad total son seis: comprensión de los elementos básicos del mejoramiento de la calidad; compromiso, en consonancia con la norma cero defectos, que propugna prevenir en lugar de corregir; competencia; comunicación bidireccional; corrección, que afecta a toda la organización y depende del libre flujo de la información; continuidad, pues el proceso nunca se detiene, sino que plantea nuevas metas.*

La Norma ISO 9000:2000 aclara que: "El Sistema de Gestión de la Calidad es aquella parte del Sistema de Gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda..." [8]

**Kaoru Ishikawa** por su parte, refiriéndose a la Calidad Total, lo considera como una filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. [1]

*La Gestión de la Calidad en lenguaje de ISO 9000:2000 es la aplicación de la función general de la administración (con sus cinco funciones) para determinar e implementar la política de la calidad o en otras palabras, es la aplicación de la función general de la administración básica de calidad, y con esto se está diciendo que es necesario aplicar a la calidad las cinco funciones en que se divide la administración: Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar. [9]*

**La Norma ISO 8402** plantea que la gestión de la calidad es aquel aspecto de función general de la gestión de una organización que define y aplica la política de calidad. La gestión de la calidad incluye la planificación, las asignaciones de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como los planes de calidad. [9]

- **política de calidad.**

Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

*Después de analizar diferentes definiciones de Gestión de la Calidad, que ya son clásicas (Juran, Deming, Crosby,...) se puede afirmar que la Gestión de la Calidad es una filosofía empresarial en que deben participar todos los miembros de la organización con el único propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y superar sus expectativas aportando beneficios a la empresa.*

## **1.2 Sistema de Gestión de la Calidad en las Empresas de Servicios.**

### **1.2.1 Conceptos de servicio:**

Antes de empezar a definir el sistema de gestión de la calidad en las Empresas de Servicios, primero que todo se debe saber ¿qué es un servicio?

**Según Fuch** (1968) [10] "El servicio es el acto por el cual se añade valor al producto. Este acto puede ser caracterizado del siguiente modo. El servicio es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor"

**Lehtinen** (1983) [10] "Los servicios son actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción por este último".

**Norman** (1984) "El servicio está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. El servicio es algo más que algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente".

**Kotler** (1984) [10] "Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y nos da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico".

**Free** (1987) [10] "La satisfacción de las expectativas en el transcurso de la venta y la actividad de postventa mediante la prestación de unas series de funciones que igualan o mejora la competitividad de forma que proporciona, un beneficio incremento para el proveedor".

**Stanton** (1988) [13] "para producir un servicio, puede requerirse o no de un producto tangible, sin embargo, cuando se requieren no hay transferencia de derechos de esos bienes tangibles".

**Albrech** (1990) [10] "Servicio es poner primero al cliente, servicio es que toda la línea de enlace sea simpática con el público".



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

**Nogueira** (1991) [10] "Un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero se permiten satisfacciones que compensa el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes.

**Schoroeder** (1992) [10], Lo expresa de la siguiente forma: "el servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho"

**Juran** (1993) [10] "Es un trabajo realizado por otros, el servicio puede proporcionarse a un consumidor, a una instalación o a ambos. Los servicios existen porque con ellos se pueden satisfacer determinadas necesidades de los clientes".

**Deming** (1994) [10] " Es una situación cara a cara en la que el cliente trata directamente con el vendedor".

**Gronroos** (1994) [10] "Los servicios son una actividad o unas series de actividades de naturaleza más o menos intangibles, que por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados del servicio, y/o los recursos o bienes físicos, y/o los sistemas del proveedor del servicio, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente".

Las normas internacionales ISO muestran la siguiente definición: Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor (organización o persona que proporciona un producto) y el cliente (organización o persona que recibe un producto) y generalmente es intangible. [11]

De los conceptos anteriores se han señalado un conjunto de palabras claves que pueden brindar una idea a modo general de lo que es un servicio: *actividad o conjunto de estas que añaden un valor al producto, las cuales son intangibles, o sea, que no se toca, no se ve, o no se palpa, se produce y se consume de forma simultánea, existe una estrecha relación entre el productor y el receptor, donde solo se puede observar el resultado después del hecho, que tiene como único fin la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.*

### 1. 2. 2 Características Básicas de los Servicios.

Las Características Básicas del Servicio, que los diferencian de los productos se pueden ver en el **Anexo 1**, tabla 1. 1.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

Por sus partes, **Parasuraman, Zeithaml y Berry**, 1994; **Zeithaml, Parasuraman y Berry**, 1985; **Zeithaml Parasuraman y Berry**, 1993, distinguen tres factores que definen las diferencias existentes entre los servicios y los bienes físicos, es decir, refiriéndose a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados:

1. Los servicios son básicamente **intangibles**, ya que son prestaciones y experiencias más que objetos, es difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad. Los resultados no pueden ser medidos, comprobados y verificados para asegurar su calidad antes de la venta;
2. En segundo lugar, los servicios, especialmente los que requieren mucha colaboración humana, *son heterogéneos*, por lo general, la prestación variará de un productor a otro, de un usuario a otro, y de un día a otro.
3. La producción y el consumo de muchos servicios son **inseparables**, en términos generales, la calidad de los servicios se produce durante su entrega o prestación. En la mayor parte de las ocasiones, los usuarios se encuentran donde se produce el servicio, observando y evaluando ese proceso de producción, a medida que lo experimentan.

No todas estas características están presentes en todo servicio, sin embargo un proveedor de servicios debe estar conciente de aquellas que son pertinentes en su caso particular.

Estas características originan ciertas dificultades para el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad en los servicios. Considerando que el servicio es el resultado de una interacción entre la persona empleada en la organización y el usuario, todo error es altamente visible, lo que produce un mayor nivel de complejidad en la gestión de la calidad en los servicios. No obstante, como se ha indicado, se pueden realizar acciones que disminuyan el riesgo anteriormente señalado dividiendo al servicio en sus diferentes elementos y tratando de establecer para cada uno de ellos los mecanismos de control que resulten factibles. Los elementos principales que constituyen los servicios son:

- El cliente del servicio.
- El prestador del servicio.
- Los objetos que se incluyen en el servicio.
- Los locales de prestación del servicio.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

• Los equipos y demás elementos materiales (equipos, mobiliario, documentación, etc.) e inmateriales (*software*, etc). Por tanto, para diseñar un proceso de prestación de servicios la organización deberá establecer los parámetros de calidad para cada uno de los elementos que integran la prestación del servicio en cuestión. [12]

**Servicios prestados en el momento oportuno:** una empresa de servicios debe estar preparada para proporcionarlos cuando el cliente los necesita.

### 1.2.3 Empresas de Servicios.

Según **Helga Drunmond**, [13] las empresas industriales se diferencian de las de servicios en que el cliente, en el caso de las primeras, queda lejos mientras que en las empresas de servicios (el productor y el usuario se encuentran cara a cara). El punto de encuentro es aquel en el cual el producto cambia de manos. Drummond denomina a este punto (interfaz). La complejidad de las empresas de servicios reside en gran parte en el hecho de que existen múltiples interfaces. Ahondado en el concepto de interfaz, las empresas de servicios se pueden conceptualizar como entidades compuestas de dos partes: una interfaz de producción y otra de entrega. En la primera de ellas se (fabrica) el servicio mientras que en la segunda es en donde tiene lugar la relación directa con el cliente. La dimensión relativa de estas dos interfaces varía considerablemente respecto de una empresa a otra.

El profesor **Theodore Levitt** [14] de la escuela de negocios de Harvard sobre industrias de servicios plantea que: “No existen tales cosas como industrias de servicios. Existen solo industrias cuyos componentes de servicios son mayores o menores en comparación con otras industrias. Todo el mundo está en un servicio”. El tener un enfoque bien definido hacia el cliente y una orientación hacia el servicio, constituye un reto para toda organización, independientemente del sector (público, privado), al que pertenece, si es proveedor o fabricante; e independientemente de su naturaleza.

Por lo tanto se entiende por empresas de servicios aquellas que entregan sus productos personalmente a los clientes, como los bancos, hoteles, hospitales, o bufetes de abogados, entre otros, podemos observar que la calidad no es un aspecto ignorado por los encargados de los



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

servicios. Esto se debe a que, a pesar de que el sector terciario no deja de crecer, la competencia en él se manifiesta.

## 1.2.4 Gestión de la calidad en los servicios.

### 1.2.4.1 Calidad de los servicios.

Después de haber explicado lo que es un servicio y sus características, a continuación se explicará lo que es la calidad de los servicios:

Calidad de los servicios se denomina a la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal. [15].

La calidad del servicio es responsabilidad de toda la organización desde el ápice estratégico hasta el núcleo operativo incluyéndose los elementos de la tecnoestructura, Línea Media y Staff de Apoyo, incluyendo todo lo que se relaciona directa e indirectamente con los clientes, pues cuanto más dependa la calidad del servicio y del comportamiento del Recurso Humano, mayor será el riesgo de que no resulte acorde a lo establecido.

Hay que enseñar a los que producen servicios que el cliente no ve en el servicio más que “lo que no funciona”, o sea cuando un cliente evalúa y lo hace constantemente, la calidad de un servicio no separa sus componentes, lo juzga íntegramente, lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica.

Es decir, que la calidad es más bien la correspondencia entre la percepción de las propiedades de un bien y/o servicio con lo que de él se espera.

Por ello, “la calidad del servicio es total o inexistente. Cuando un cliente valora la calidad del servicio no disocia sus componentes, la juzga como un todo.” [16].

De acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de sus necesidades, existen tres tipos de calidad según Pérez: [17]

**Calidad requerida:** Nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.

**Calidad esperada:** Satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

**Calidad subyacente:** Relacionada con la satisfacción de las expectativas no explicitadas que todo cliente tiene.

Según Juran y Gryna [18], “la satisfacción del cliente se define a partir de dos componentes: las características del producto y la falta de deficiencias”. Constituyéndose la satisfacción del cliente en una de las características que definen la aptitud de los procesos.

### **1.3 Sistema de gestión de la calidad en los destinos turísticos.**

#### **1.3.1 La empresa Hotelera. Características generales.**

En el desarrollo del turismo el hotel constituye la unidad comercial básica. Plantea Leonie (1982) que este es la unidad congruente por excelencia de la base técnico material turística.

Su autosuficiencia viene de la ventajosa conjunción de servicios básicos y complementarios que brinda, de sus posibilidades de ofertar a la comercialización un concepto de producto redondeado y tangible con marca, producto e imagen, así como sus posibilidades de interacción con otros elementos de su entorno.

#### **Características de las empresas hoteleras: [10]**

- Rasgos del servicio
  - El personal que está implicado en la prestación es parte del servicio ofrecido.
  - Los servicios se suministran directamente a personas, no a objetos inanimados.
- Estacionalidad y carácter cíclico del negocio hotelero; el carácter cíclico de la demanda obliga a:
  - Modificar precios
  - Ajustar los niveles de compra y de producción.
  - Fluctuaciones en la plantilla de personal.
- Horario de trabajo
  - Un servicio de 24 horas incrementa aún más la necesidad de contar con un personal adecuadamente formado.
- Alcance de las operaciones.
  - "Los hoteles son una amalgama de diferentes negocios que llevan a cabo funciones diferentes, con diferentes bases de conocimientos, diferentes puntos de vista, y diferentes



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

tipos de personas, todas trabajando bajo un mismo techo, con un propósito común". Nebel (1991)

- Carácter impredecible de los problemas y la urgencia de las soluciones:
  - Cuando se estropea un elevador en una empresa industrial, se rompe el ritmo de trabajo, cuando se rompe un ascensor en un hotel se produce la insatisfacción del cliente.

Lattin (1975) clasifica a los hoteles atendiendo a varios criterios. [10]

- *Según su categoría de servicios.*

#### ***Hotel de Lujo (5 estrellas)***

El servicio de comida y bebida a las habitaciones será permanente, diverso y nocturno (room-service). El personal del hotel deberá mostrar su capacidad profesional mediante título o certificado o por comprobación de los servicios de la dirección de turismo, y en su mayoría poseerá, además del español, dos idiomas más, uno de los cuales será el inglés.

El horario de comida será de 3 horas y el menú permitirá elegir entre 5 o más especialidades en cada grupo de platos.

#### ***Hotel de Primera "A" (4 estrellas)***

El servicio de comida y bebida en las habitaciones funcionará entre las 6:00 a.m. y las 22:00 horas. Los jefes de comedores y recepcionistas hablarán inglés además del español. El menú permitirá elegir 3 o más especialidades en cada grupo de platos y el horario de cada comida será de 2 horas como mínimo.

#### ***Hotel de Primera "B" (3 estrellas)***

Los servicios de comidas y bebidas en las habitaciones operarán entre las 6:00 a.m. y las 21:00 horas. Los jefes de comedor, así como las recepcionistas deberán poseer algunos conocimientos de inglés. El menú permitirá escoger 2 o más especialidades por cada grupo de platos.

#### ***Hotel de Segunda (2 estrellas)***

Los servicios de comidas y bebidas en las habitaciones funcionarán entre las 6:00 a.m. y las 21:00 horas. El menú permitirá elegir entre 2 o más especialidades de cada grupo de platos.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

### *Hotel de Tercera (1 estrella)*

No es obligatorio que el comedor sea atendido por el jefe, tampoco existe la obligación de servicio de alimentos y bebidas en las habitaciones.

- **Según el uso a que se destina**

Hay cuatro clasificaciones principales de hoteles según el uso a que se destina:

- El hotel comercial o de tránsito.
- El hotel de vacaciones.
- El hotel residencial.
- El Motel o Motor Hotel.

Otras formas de clasificar los hoteles son:

- **Según la propiedad**

- Hoteles independientes.
- Cadenas hoteleras

- **Según el mercado objetivo**

- Hoteles de ciudad (para clientes de negocios)
- Hoteles de ciudad ( para turistas de visita)
- Hoteles de aeropuerto
- Hoteles de Sol y playa

- **Según el período de estancia**

Resulta necesario proponer una nueva categoría para clasificar los hoteles atendiendo al surgimiento en períodos recientes de un mecanismo para ofrecer el producto hotelero mediante paquetes previamente pagados por el cliente , lo cual implica un enfoque diferente para administrar el hotel, impactando en todas sus áreas fundamentales de decisión; Operaciones, Comercial, Financiera y Recursos humanos.

Esta forma de clasificación incluirá el criterio siguiente:



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

- **Según el modo de ofertar el producto turístico**

- a. Hoteles de servicio convencional: Pago del servicio al momento de recibirlo (Cheques, tarjetas de crédito, en forma directa)
- b. Hoteles de servicio "Todo incluido": Pago del paquete de servicio en forma previa a la oferta del mismo en el hotel.
- c. Hoteles de servicio mixto: Incluyen paquetes de servicios previamente pagados y otros servicios que se cobran

### 1.3.2 Gestión de Calidad en el Sector Turístico Hotelero.

A efectos de la aplicación del Sistema de Gestión ISO 9001:2000 en el Sector Hotelero, se debería considerar un HOTEL como una empresa de servicios que gestiona normalmente OCHO procesos principales, cada uno en función de los “productos” que suministra: [19]

**1) Dirección**, que a través de su compromiso, engloba toda la estrategia del establecimiento, define su Política de Calidad y Objetivos, su enfoque al cliente, la planificación de sus actividades, la definición de responsabilidades, autoridad y comunicación, tanto interna como externa y ostenta la responsabilidad de revisar el Sistema a intervalos planificados, para en función de sus resultados tomar las decisiones que estime oportunas en aras de la consecución de la Mejora Continua y la Satisfacción del Cliente.

**2) Recepción**, que es responsable, entre otras muchas funciones como son portería, servicio de equipajes y botones, teléfono, seguridad, venta de alojamiento, independientemente del tipo de cliente (individual o grupos, con acuerdo o sin acuerdo, a través de tour-operadores o no), etc.

**3) Alojamiento**, que incluye la limpieza, conservación e higiene de las habitaciones, zonas comunes, lavandería, etc.

**4) Restauración**, que engloba la venta de los distintos servicios de restauración de que disponga el hotel (Cocina, Restaurante -desayunos, comidas, cenas, (a la carta o buffet)- , cafetería, bar, servicio de habitaciones, etc.)



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

**5) Animación**, normalmente en hoteles vacacionales, que se ocupan del entretenimiento de los clientes durante su estancia en los mismos, incluyendo piscinas, juegos recreativos, salones de música y baile, excursiones, etc.

**6) Mantenimiento Técnico de las Instalaciones**, que tiene bajo su responsabilidad el buen estado y funcionamiento de todas las instalaciones del hotel, como habitaciones y zonas comunes, incluyendo su equipamiento, sistemas de aire acondicionado y calefacción, ascensores y montacargas, sistemas de emergencia y contraincendios, instalaciones de limpieza, de lavandería y de la unidad de restauración, instalaciones exteriores y todas las demás sujetas a cumplimiento con reglamentación, como pueden ser las piscinas u otras.

**7) Aprovechamiento y Almacenaje**, que se responsabiliza del aprovisionamiento tanto externo como interno, control de las compras y subcontrataciones, etc.

**8) Eventos Especiales**, que se encarga de la venta de cualquier combinación de los servicios anteriormente descritos, tales como reuniones de empresa, banquetes, exposiciones, celebraciones y otros.

### **1.3 Modelos de Gestión de la Calidad en las Empresas Hoteleras.**

En el entorno actual coexisten dos grandes tendencias en la Gestión de la Calidad, las cuales proporcionan dos modelos diferentes. Cada modelo supone un instrumento que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de Gestión basado en la Calidad Total:

- ❖ Adoptar un enfoque de normalización y diseñar un sistema de calidad en base a normas, como pueden ser las de la serie ISO 9000. Esta opción implica la introducción de acciones planificadas que consideran que la calidad abarca a todas las áreas de la empresa, desde el diseño del servicio hasta la entrega del mismo al cliente. Incide en el diseño de un sistema de calidad que permita la estandarización de los procesos y haga más fácil mantenerlos bajo control. Se basa en asegurar que se llevan a cabo los procesos necesarios para que los productos y servicios satisfagan a los clientes. Ello conlleva el establecimiento de estándares para la prestación del servicio y la documentación de todos los procesos.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

❖ Otro enfoque, cada vez más utilizado, es la consideración de alguno de los modelos que subyacen a los premios de calidad como base para la Gestión de la Calidad. Los principales premios a nivel internacional corresponden al Premio Deming en Japón, al Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (PNCMB) en EEUU, y al Premio de Calidad Europeo. [20]

Algunos de los modelos internacionales de Calidad Total que se pueden citar son los siguientes:

SGC basado en las normas ISO 9000.

SGC basado en los criterios del Premio Iberoamericano de Calidad.

SGC basado en los criterios del Premio Europeo a la Excelencia Empresarial.

SGC basado en los criterios del Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba.

SGC basado en los criterios del Premio a la Excelencia Empresarial.

SGC basado en los criterios del Premio Malcolm Baldrige.

SGC basado en los criterios del Premio Deming.

#### ***1. 4. 1 Sistema de Gestión de Calidad enfoque basado en procesos. (Ver Fig. 1. 4, Anexo 2)***

La Norma Internacional ISO 9000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, 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, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura 1.4, muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. Este modelo mostrado en la figura 1.4 cubre todos los requisitos de la Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada. [21]

#### **1. 4. 2 Sistema de Gestión de la Calidad basado en las Normas ISO 9000.**

Un Sistema de Gestión de Calidad es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que se emplean para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del cliente.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito la manera como se hacen las cosas y registrando los resultados para demostrar que se hicieron.

##### **1. 4. 2. 1 Las normas ISO 9000:2000.**



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

Las normas ISO 9000, son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de gestión de calidad.

Las actuales normas ISO 9001:1994, ISO 9002:1994, ISO 9003:1994, se han integrado en una única norma ISO 9001:2000. Las normas ISO 9001:2000 Y ISO 9004:2000, se han desarrollado como un par coherente de normas. Mientras las norma ISO 9001:2000 se orienta más claramente a los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad de una organización para demostrar su capacidad de satisfacer la necesidad de los clientes, la norma ISO9004:2000, va más lejos, proporcionando recomendaciones para mejorar el desempeño de las organizaciones.

Un objetivo de las revisiones del año 2000 de la familia de normas ISO 9000 es simplificar la estructura y reducir el número de normas dentro de la familia. La norma ISO 9001:2000, tiene la intención de ser genérica y aplicable a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño y categoría de producto. No obstante, se reconoce que no todos los requisitos de esta norma serán necesariamente pertinentes para todas las organizaciones.

Las nuevas normas ISO 9001:2000, promueven la adopción de un enfoque basado en los procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora un Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C.) el enfoque basado en procesos, está reflejado en la norma ISO 9004:2000, Sistemas de Gestión de Calidad, Directrices para la mejora de desempeño, y también en la norma ISO 9001:2000, Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos. La estructura de veinte elementos de la norma ISO 9001:1994, ha sido reemplazada por un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos.

#### **1. 4. 2. 2 Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000**

Un Sistema de Gestión de la Calidad “ISO 9000” es el que se implementa sobre la versión actual de la norma de requisitos, es decir, la norma ISO 9001:2000. [22]

A partir de la actualización 2000, la serie de normas ISO 9000 consta de:

La norma ISO 9000 que establece los conceptos, principios, fundamentos y vocabulario de sistema de gestión de la calidad.

La norma ISO 9001 que establece los requisitos por cumplir.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

La norma ISO 9004, que proporciona una guía para mejorar el desempeño del sistema de gestión de la calidad.

#### **1. 4. 2. 3 Importancia del Sistema de Gestión de la Calidad.**

Algunos clientes tanto en los sectores privados como públicos buscan la confianza que les pueda proveer una empresa que cuente con un Sistema de Gestión de la Calidad.

Si bien la satisfacción de estas expectativas es una razón para tener un sistema de gestión de la calidad, puede haber otras entre las cuales se incluirían:

- ❖ Mejora del desempeño, coordinación y productividad.
- ❖ Mayor orientación hacia sus objetivos empresariales y hacia las expectativas de sus clientes.
- ❖ Logro y mantenimiento de la calidad de su producto y/o servicio a fin de satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de sus clientes.
- ❖ Logro de la satisfacción del cliente.
- ❖ Confianza por parte de la dirección en el logro y mantenimiento de la calidad deseada.
- ❖ Evidencia de las capacidades de su organización frente a clientes fijos y potenciales.
- ❖ Apertura de nuevas oportunidades de mercado o mantenimiento de la participación en el mercado.
- ❖ Certificación/Registro.

#### **1.4.1.4 Principios de la Gestión de la Calidad.**

En la norma ISO 9001:2000 [23] se establecen los siguientes principios de la Gestión de la Calidad moderna:

- ❖ **Organización enfocada al cliente.** Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto debían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- ❖ **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.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

- ❖ **Participación del personal.** El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- ❖ **Enfoque basado en procesos.** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- ❖ **Enfoque de sistema para la gestión.** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- ❖ **Mejoramiento continuo.** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- ❖ **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- ❖ **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

#### 1. 4. 2. 5 Requisitos generales.

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la ISO 9001.

La organización debe: [24]

- a) identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

Para cumplir con estos requisitos, se debe cerciorar de que las actividades correspondientes han sido incorporadas al SGC. Además, es recomendable que los procesos del SGC estén definidos documentalmente (por ejemplo diagrama de flujo, ficha de proceso, etc.) y tener métodos apropiados (por ejemplo indicadores) que permitan hacer su seguimiento y medición.

#### **1. 4. 2. 6 Documentación.**

Establecer un sistema de documentación es uno de los requisitos mínimos para implementar un Sistema de Gestión de Calidad, porque permite llevar registro y control de todas las actividades realizadas, evaluar la eficiencia del sistema y permitir una buena toma de decisiones sobre acciones correctivas y /o preventivas, por lo cual todas las actividades desarrolladas deben ser documentadas y este ejercicio debe ser de desempeño rutinario.

#### **1. 4. 2. 7 Requisitos de la documentación.**

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa debe incluir: [25]

- Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- Manual de Calidad.
- Procedimientos documentados requeridos de esta norma internacional.
- Los documentos requeridos por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- Los registros requeridos por esta norma internacional.

Un procedimiento documentado es un procedimiento escrito obligatorio, que exige para describir como la organización desempeña la actividad descrita en una de los siguientes seis numerales:

[11]

- Control de los documentos
- Control de los Registros
- Auditoría Interna
- Control de producto no conforme



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

- Acción correctiva
- Acción preventiva

#### 1.4.2.8 Tipos de documentos utilizados en los Sistemas de Gestión de la Calidad.

Los siguientes tipos de documentos son utilizados en los Sistemas de Gestión de Calidad y serán de implementación en la empresa de estudio:

##### ✓ **Manuales de Calidad.**

Proporcionan información coherente, interna y externa acerca del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, y debe incluir.

- El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo detalles.
- Los procedimientos documentados establecidos para el Sistema de Gestión de la Calidad o referencia a los mismos.[25]

##### ✓ **Planes de Calidad**

Describen como se aplica el Sistema de Gestión de la Calidad a un producto, proyecto o contrato específico.

##### ✓ **Guías.**

Documentos que establecen recomendaciones o sugerencias.

##### ✓ **Procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos.**

Documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente.

##### ✓ **Registros.**

Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos. [25]

- Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.
- Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación del tiempo de retención y disposición de los registros.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<i>Tesis Completo</i>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de factores tales como el tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

#### **1.4.2.9 Responsabilidad de la dirección.**

La alta dirección debe evidenciar su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, así como la mejora continua de su eficacia: [25]

- Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales reglamentarios.
- Estableciendo la política de calidad.
- Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- Llevando a cabo las revisiones por la dirección.
- Asegurando la disponibilidad de los recursos.

La empresa debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

#### **1.4.2.10 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.**

La organización debe determinar: [25]

- Los requisitos especificados por el cliente.
- Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.
- Los requisitos legales.
- Cualquier otro requisito adicional determinado por la organización.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

#### ***1.4.2.11 Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad***

Para la evaluación del Sistema de Gestión de Calidad es muy importante tener presente el alcance de este. Cuando se evalúan sistemas de gestión de calidad, hay cuatro preguntas básicas, cuando el proceso es sometido a evaluación:

- ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?.
- ¿Se han asignado responsabilidades?.
- ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?.
- ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?.

#### **1.4.2.12. Revisión por la dirección.**

La alta dirección de la institución debe, a intervalos planificados, revisar el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. [25] cuya revisión debe incluir oportunidades de mejoras del sistema.

#### **1.4.2.13 Autoevaluación.**

La Autoevaluación del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa será una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de este reportados mediante evidencia documentada, la cual proporcionará una visión global del desempeño de la empresa, el grado de eficacia del Sistema de Gestión e identificación de las áreas que precisan mejoras.

#### **1.4.2.14 Auditorías**

Las auditorías son la herramienta para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del Sistema de la Calidad. Fundamentalmente son de implementación las auditorías de primera y tercera parte, de las cuales la primera es realizada por la organización o en su nombre para la auto-declaración de conformidad de esta, y la segunda es realizada por organizaciones externas independientes usualmente acreditadas que proporcionan certificación y registro de conformidad con los requisitos contenidos en normas tales como la ISO 9001. [25]

#### **1.4.2.15 Mejora continua.**

El propósito de las mejoras continuas del Sistema de Gestión de la Calidad a implementar en la empresa, es el de corregir debilidades en los procesos de la empresa, con el sistema de calidad, o



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<i>Tesis Completo</i>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

cualquier otro desconcierto presentado en la autoevaluación del sistema, en el cual se debe establecer acciones destinadas a las mejoras, como: [25]

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar las áreas para la mejora.
- Establecimiento de objetivos de la mejora.
- Búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- Implementación de la solución seleccionada.
- Verificación y evaluación de los resultados de la implementación.
- Formalización de los cambios

## **1.5 Gestión de proceso.**

### **1.5.1 Conceptos.**

En la actualidad prevalece el criterio de que las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. [26]

La gestión de los procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, definiéndose estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características o condiciones:

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS.
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Otros términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

- **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

La eficiencia en los procesos determina la calidad en la atención al cliente y los beneficios derivados de la misma.

Existen tres dimensiones principales para medir la calidad de un proceso: [27]

**Efectividad, Eficacia y Adaptabilidad.** Se dice que un proceso es efectivo cuando sus salidas satisfacen las necesidades de sus clientes, es eficaz, cuando es efectivo al menor coste y adaptable cuando logra mantenerse efectivo y eficaz frente a los muchos cambios que ocurren en el transcurso del tiempo. Es vital una orientación a los procesos para las organizaciones que pretenden reducir costes, tiempos, satisfacer las necesidades de sus clientes, etc. y al mismo tiempo permanecer saludables.

- **Proceso relevante:** Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son inter funcionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

- **Proceso clave:** Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

- **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

- **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo; la Gestión de la Calidad, la Gestión del Medio Ambiente o la Gestión de Riesgos Laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

- **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

- **Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso, normalmente se desarrolla en un departamento.

- **Clientes del proceso.**

Para las personas que trabajan en los procesos en la Zona de Apoyo, la idea de que están dando servicio al cliente quizá sea muy novedosa. Por otro lado, aquellos que trabajan en la Zona de Encuentro, pueden no pensar en las personas de la empresa como clientes. La pregunta ¿Quién es mi cliente?, requiere de cierto análisis. Dentro de un proceso por muy simple que sea, se pueden encontrar básicamente tres tipos diferentes de clientes. Estos son:

- ✓ **Clientes Primarios:** Son los que reciben directamente el output (salida) del proceso. Los clientes primarios son las personas por las que la empresa tiene razón de ser. Se encuentran fuera de la empresa. Por lo general, compran los productos y los servicios a la misma. Las mejoras del proceso orientadas por la percepción de calidad del cliente primario dirigirán siempre las metas de la empresa.

- ✓ **Clientes Secundarios:** El cliente secundario es un proceso o una organización que está fuera de los límites del proceso que se estudia y que recibe el output del proceso. El output secundario se necesita para activar otros procesos de la empresa; por consiguiente, estos outputs



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

son importantes aunque pueden contribuir o no a la misión primaria del proceso en estudio. Los clientes secundarios tienen un interés vital, generalmente financiero, dentro de la empresa.

✓ **Cientes Internos o Indirectos:** Los clientes internos son empleados o procesos dentro de la empresa, pero fuera del proceso que se está estudiando. Los resultados que reciben son por lo general necesarios para su propio trabajo. La satisfacción del cliente interno contribuye a la mejora de un proceso en particular, lo cual a su vez, perfecciona las relaciones de la empresa con sus clientes primarios.

### 1. 5. 2 Requisitos básicos de un proceso.

Los procesos que se seleccionen deben cumplir los siguientes requisitos:

- Tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados
- Tienen que ser capaces de satisfacer el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar, es decir, tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase H, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase V y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.
- Tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.
- Ser auditables para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos, para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.

En otras palabras, los procesos son la manera en la que se hacen las cosas en la empresa. Ejemplos de procesos son el de producción y entrega de bienes y/o servicios, el de gestión comercial, el de desarrollo de la visión estratégica, el de desarrollo de producto. Estos procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la Gestión de Procesos.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos claves, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

### 1.5.3 Clasificación de los procesos.

Existen tres tipos de procesos que se definen de la forma siguiente:

❖ **Procesos estratégicos:**

Son aquellos que están en relación muy directa con la misión y la visión de la empresa, proporcionan directrices a todos los demás procesos, y son desarrollados por personas de alto nivel en la organización. (Por ejemplo: planificación estratégica, evaluación de indicadores).

❖ **Procesos fundamentales:**

Son procesos que atraviesan muchas funciones, tienen impacto en el cliente final creando valor para este, están relacionados con los objetivos del centro y desarrollan sus capacidades. (Por ejemplo: proceso técnico de los documentos).

❖ **Procesos de soporte:**

Dan apoyo a los procesos fundamentales, normalmente están dentro de una función y sus clientes son internos. (Por ejemplo: formación de personal, mantenimiento).

Las funciones primordiales de los propietarios de procesos y sus equipos son los siguientes:

- Comprender y diseñar el proceso para alcanzar los objetivos del centro.
- Documentar los procedimientos.
- Establecer un conjunto de medidas que permitan controlar el proceso e identificar oportunidades de mejora.
- Establecer los registros documentales.

Existe otra clasificación de procesos según los cuatro grandes capítulos de requisitos de la norma ISO 9001:

- **Procesos de planificación:** aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

- **Procesos de gestión de recursos:** aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo).
- **Procesos de realización del producto:** aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio.
- **Procesos de medición, análisis y mejora:** aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de:

- ¿qué salidas produce cada proceso?.
- ¿hacia quién van dirigidas las salidas?.
- ¿qué entradas necesita el proceso?.
- ¿de dónde vienen estas entradas?.
- ¿qué recursos consume el proceso?.
- ¿de dónde proceden estos recursos?.

## 1.6 Conclusiones parciales.

Con la realización del presente Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

- ✓ La calidad es la estrategia vital de la empresa, de ahí la importancia de la gerencia orientada hacia el mercado liderando en calidad.
- ✓ La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad debe responder a un compromiso de la organización con la calidad y definir como operan las organizaciones para satisfacer de manera consistente los requerimientos del cliente
- ✓ La Norma ISO 9001 e ISO 9004 se utilizan para establecer un Sistema de Gestión que proporcione confianza en la conformidad de su producto con requisitos establecidos.
- ✓ El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<i>Tesis Completo</i>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

- ✓ La calidad ha ganado importancia y reconocimiento en las empresas de servicio a escala internacional.
- ✓ Las organizaciones que deseen permanecer en los mercados actuales y crear beneficios para todos los grupos de interés, deben adoptar enfoques de Gestión por Procesos centrados en la calidad, que consideren con mayor riqueza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

## **CAPITULO II. Descripción del procedimiento para el diseño de un enfoque de Gestión basado en Procesos según los requisitos 4.1 de la Norma ISO 9001:2000 y caracterización del Hotel.**

### **2.1 Introducción.**

El presente capítulo tiene como objetivo diseñar un enfoque de Gestión basado en Procesos según los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, describir las herramientas que se utilizarán en el capítulo III, así como conocer la situación actual de la empresa.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

## 2.2 Descripción del procedimiento.

### 2.2.1 Fundamentación del procedimiento.

Cuando una organización desea implantar un Sistema de Gestión basado en procesos, las acciones a emprender según ISO 9001:2000 se pueden resumir en cuatro grandes pasos:

- 1) La identificación y secuencia de los procesos.
- 2) La descripción de cada uno de los procesos.
- 3) El seguimiento y la medición para conocer los resultados que se obtienen.
- 4) La mejora de los procesos en base al seguimiento y medición realizada.

En el primer paso se obtiene una visión global de los procesos de interés para la organización. En el segundo se describe (gráficamente y textualmente) cada uno de los procesos. Ésta descripción obliga a la introducción de indicadores que permiten evaluar su funcionamiento que se realiza en el tercer paso. Por último, el paso 4 introduce modificaciones pertinentes en el modelo inicial de procesos.

Para el cumplimiento de estos requisitos se seguirá el siguiente procedimiento que ha sido elaborado tomando como base el procedimiento de mejora continua propuesto en el trabajo de diploma tutorado por el profesor **Yamil Cárovez Santana [38]** y consta de las etapas siguientes:

### 2.3.2 Descripción del procedimiento.

A continuación se describen en detalle, las etapas y actividades correspondientes a dicho procedimiento. **(Ver anexo 3)**

#### **Etapas I: La identificación y secuencia de los procesos.**

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

La norma ISO 9001:2000 no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados, si bien induce a que la tipología de procesos puede ser de toda índole (es decir, tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos o como procesos de seguimiento y medición).

Este "dilema" suele ser el primer obstáculo con el que se encuentra una organización que desee adoptar este enfoque. Ante este "dilema", es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada.

Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle.

### **Actividad 1.1 Principales factores para la identificación y selección de los procesos:**

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Claves de Éxito (FCE).
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentases.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

### **Actividad 1.2 Enfoques para la selección de procesos.**

#### **1. Enfoque de selección gerencial.**

Centra los esfuerzos en los procesos que resultan ser los críticos para el éxito futuro de la empresa y en las “áreas de problemas identificadas”. Se realiza una combinación entre los procesos críticos para el éxito y los procesos que presenten más problemas. Como resultado se pueden obtener hasta 30 procesos candidatos.

#### **2. Enfoque ponderado de selección. (Método Delphi)**



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

El Equipo asigna una calificación a los procesos de la organización utilizando algunas categorías fundamentales.

Este enfoque permite concentrar la atención en los procesos claves, estableciendo prioridades y garantizando que el esfuerzo sea manejable. A pesar de ser una forma sencilla y útil de seleccionar los procesos, puede presentar dos desventajas:

- Es posible que se identifiquen proyectos “exploratorios”. Lo que de otra manera significa presionar la decisión.
- La alta gerencia puede influir en la decisión.

### **3. Enfoque con información.**

El enfoque con información difiere de los demás por cuanto se basa más en la recolección de datos reales provenientes de los clientes y de las operaciones internas, que en las opiniones. Por tanto requiere de mayor tiempo y dedicación.

❖ *Factores a tener en cuenta para el uso del Enfoque Ponderado de Selección (Método Delphi) y para la selección de procesos claves:*

- Impacto en el cliente: ¿cuán importante es para el cliente este proceso?
- Índice de cambio: ¿puede arreglarse?
- Condición de desempeño: ¿cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre la empresa: ¿qué importancia tiene para la empresa?
- Impacto sobre el trabajo: ¿cuáles son los recursos disponibles?

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

### **Actividad 1.3 Mapa de Procesos:**

"El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión".

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica.

### **Actividad 1.4 Designar Responsables del Procesos (RP).**

Cada vez que el Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM) decida estudiar un proceso en un proyecto de mejoramiento, deben designarse Responsables de Procesos. El carácter temporal del Responsable de Procesos (RP) debe designarse por el EEM. El RP es el responsable último de mejorar un determinado proceso. Ciertamente a la gerencia le corresponde, ahora, esperar que el responsable emprenda todas las acciones necesarias para garantizar que se mejoren la efectividad y eficiencia de todo el proceso.

La meta del RP de la empresa consiste en mejorar el proceso asignado hasta el punto en el cual éste se profile como el mejor de su clase y mantenerlo a ese nivel. Las responsabilidades pertinentes se pueden consultar en la tabla 2.2, **Anexo 4**.

El RP deberá dedicar al mejoramiento de procesos una cantidad significativa de su tiempo (es decir 20 horas o más a la semana) durante el primer mes de trabajo. Después de este período inicial sólo necesitará unas pocas horas a la semana para preparar las reuniones, asistir a ellas y darle seguimiento. Este compromiso de tiempo puede durar unos cuantos meses o años, según el ritmo de mejoramiento que se pretende y el alcance del cambio requerido.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

Dado a la gran cantidad de responsabilidades y tiempo necesario, este cargo es uno de los más importantes dentro del procedimiento de mejora propuesto. De ahí que a esta persona se le deba dedicar atenciones especiales de motivación y entrenamiento. La selección de esta persona debe ser muy cuidadosa, y se deben tener en cuenta tres aspectos fundamentales:

- Responsabilidad, traducida en sentimientos de responsabilidad sobre un determinado proceso.
- Poder para actuar sobre el proceso que se ha seleccionado.
- Capacidad de liderazgo, sobre todo en sus posibilidades y capacidades para dirigir equipos.

### **Actividad 1.5: Ficha de proceso.**

La ficha de proceso es considerado como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el proceso, así como para la gestión del mismo. La ficha de proceso debe contener como mínimo la siguiente información:

- **Misión:** Describe el propósito del proceso, su razón de ser.
- **Propietario del proceso:** Indica qué agente de la organización es el responsable del proceso. Esto implica que debe gestionar su correcto funcionamiento, debe tener capacidad de liderar e implicar a todos aquellos actores que participan en el mismo.
- **Indicadores:** Expresiones numéricas que permiten hacer una medición referente a cómo el proceso se orienta al cumplimiento de su misión.
- **Variables de control:** Son aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación y que pueden influir en el comportamiento del proceso y por consiguiente en los indicadores.
- **Inspecciones:** Son las revisiones que se realizan en el ámbito del proceso con fines de control de mismo.

### **Etapas II: Definir y Documentar el proceso.**

Comprender las características del proceso es esencial por tres razones:

1. En primer lugar, la comprensión del proceso ayuda a identificar las áreas problemáticas que son claves dentro del proceso.
2. En segundo lugar, suministra la base de datos indispensable para que se puedan tomar decisiones con información acerca de los mejoramientos.
3. En tercer lugar, es el fundamento para fijar objetivos de mejoramiento y evaluar los resultados.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<i>Tesis Completo</i>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

Los procesos se definen desde una amplia variedad de perspectivas. Por lo general, no hay dos personas que estén de acuerdo respecto a lo que constituye cierto proceso, aún cuando ambas estén implicadas en él. Cuando todos adoptan el punto de vista del cliente llegan a observar el proceso de la misma manera. Observar el proceso desde la perspectiva del cliente es una manera de explorarlo. Una vez que se ha hecho, ya es posible definirlo, una definición es la prueba de que se entiende lo explorado. Definir un proceso implica documentarse del qué y del por qué. Hay diez pasos para lograrlo:

1. Redactar una declaración del propósito del proceso.
2. Identificar los resultados de salida del proceso.
3. Determinar el límite final preliminar del proceso.
4. Identificar los insumos del proceso.
5. Determinar el límite inicial preliminar del proceso.
6. Identificar los clientes del proceso.
7. Definir la relación cliente – proveedor.
8. Asignar un nombre al proceso.
9. Mapa SIPOC
10. Elaborar un diagrama de bloques del proceso.

A continuación se describe cada pasos:

### **Actividad 2.1. Redactar una Declaración del Propósito del Proceso.**

Lo primero que hay que entender es el propósito fundamental del proceso. Es necesario saber por qué se realizan sus actividades. Una declaración del propósito del proceso explica la razón de ser de éste dentro de la empresa. El seguimiento de las dos reglas siguientes al redactar la Declaración del Propósito del Proceso ayudará a mantener el enfoque y a definirlo:

- Iniciar con un verbo. Los procesos están formados por acciones y éstas se describen con verbos.
- Limitar la declaración a uno o dos pensamientos completos, expresados en no más de dos oraciones.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

A continuación se describen una serie de aspectos que según la experiencia internacional son los elementos claves a incluir dentro de la declaración.

Un resumen sobre los clientes y los resultados de salida.

Una manera de observar una declaración del propósito del proceso es viéndolo como el resumen sobre los clientes y los principales resultados de salida (productos, servicios) del proceso. En este caso ayuda responder la siguiente pregunta, ¿Qué resultados de salida esperan los clientes del proceso?

❖ *Una visión.*

Además de hacer un resumen de los clientes y los resultados de salida del proceso, una declaración del propósito debe ser también una declaración de la visión. No debe describirse únicamente el proceso como es en la actualidad, sino la manera como se desea que resulte en el futuro.

**Características específicas de desempeño.**

La declaración del propósito del proceso debe identificar también las características específicas del desempeño. Éstas no tienen que ser detalladas, sino que deben ser lo suficientemente claras para saber cuándo se obtendrá el éxito.

❖ *Alcance del proceso.*

Para las empresas pequeñas y medianas, el Alcance del Proceso quedará dentro de la empresa. También resulta útil definir este alcance dentro de la empresa, de manera que facilite la identificación de los procesos que puedan ser clientes del proceso bajo estudio. Para las empresas mayores, el alcance puede definirse geográficamente o de acuerdo con sus ramificaciones.

❖ *Población de clientes.*

La población de clientes son los clientes dentro del Alcance del Proceso. Por lo general, la Declaración del Propósito del Proceso se refiere a los clientes primarios. Existen otros clientes del proceso, pero esta declaración debe enfocarse en los clientes que dependen de los principales resultados de salida del proceso.

**Actividad 2.2. Identificar los resultados de salida del proceso.**



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<i>Tesis Completo</i>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

Los resultados de salida son los productos, servicios o información generada por el proceso, es decir, todo lo que obtenga el cliente.

❖ **Resultados de salida de los clientes primarios.**

Para identificar estos resultados es muy importante ponerse en el lugar del cliente. Este tipo de resultado es el output que utiliza directamente el cliente primario. Es el más significativo y de su calidad depende la satisfacción del cliente. Para los procesos de la Zona de Encuentro estos resultados pueden ser palabras, actitudes o experiencias, y esta característica puede dificultar la identificación.

❖ **Resultados de salida para los clientes secundarios.**

Un cliente secundario de un proceso puede recibir uno o más de sus resultados de salida. Aunque los clientes secundarios (accionistas, otros procesos, departamentos, etc) de una empresa son también partes interesadas aunque indirectamente en los procesos, quizá estén demasiado ajenos a éstos como para ser considerados como clientes de los resultados de salida primarios.

❖ **Resultados de salida para los clientes internos.**

La mayoría de los procesos tienen clientes internos (empleados o procesos dentro de la empresa), pero externos en el proceso que se está estudiando. Por lo general, aunque no siempre, los clientes internos dependen de uno o más de los resultados de salida del proceso para su propio trabajo.

**Actividad 2.3. Determinar el límite final preliminar del proceso.**

Todas las actividades de un proceso se sitúan entre los puntos de inicio y fin. El punto final de un proceso es la extensión de sus actividades.

❖ **El final desde el punto de vista del cliente.**

El final de un proceso puede definirse de manera diferente, en dependencia de quién lo defina, por lo que es muy importante tomar en cuenta el punto de vista del cliente. Para determinar el punto final del proceso debe observarse la lista de resultados de salida. El proceso terminará con uno o varios de ellos. Luego debe contestarse la siguiente pregunta: ¿Dónde termina el proceso para el cliente primario?



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

❖ **Un todo continuo.**

El punto final de un proceso es el inicio de un proceso contiguo. En una empresa de alta calidad, las coyunturas de un proceso contiguo se satisfacen para formar un todo continuo. Para verificar la validez del límite final preliminar debe lograrse que los clientes tanto primarios como internos estén de acuerdo y confirmen el supuesto. Esto eliminará cualquier interrupción entre este proceso y el siguiente.

**Actividad 2.4. Identificar los insumos del proceso.**

Los insumos de un proceso son productos, servicios o información necesarios para realizar sus actividades. En muchos casos en los procesos de servicios se requiere que el cliente aporte algo para ser procesado. Sin embargo, los insumos pueden venir de dentro o fuera de la empresa. Lo que sí es real es que en la mayoría de los casos los insumos son externos al proceso que se estudia.

Los procesos tienen varios inputs diferentes, aunque solamente uno o dos de éstos pueden considerarse como inputs primarios, mientras que los demás son secundarios. Los proveedores pueden ser otros procesos o departamentos, en algunos casos proveedores externos que proporcionan el input.

Es necesario identificar lo que necesita el proceso del cliente, ya que los clientes casi siempre sirven como proveedores para los procesos de servicios. Debe recordarse que en los procesos de la Zona de Encuentro el cliente participa en casi todas las actividades, y en muchos casos ese intercambio implica la entrega de un insumo por parte del cliente. Por tanto ese Momento de la Verdad es extremadamente importante.

El grupo de trabajo debe elaborar una lista de todos los insumos del proceso. Cada input debe clasificarse como primario o secundario.

Esta lista se depurará en la quinta etapa de procedimiento: Conocer el proceso.

**Actividad 2.5. Determinar el límite inicial preliminar del proceso.**



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

Primero deben observarse los insumos. El límite inicial preliminar dará comienzo con uno de ellos. Otra opción es preguntarle al cliente primario cuándo se inicia el proceso. Una de las primeras tareas del Responsable del Proceso consiste en definir los límites inicial y final preliminares del proceso.

En la mayor parte de los procesos el punto de iniciación y el de finalización no se definen claramente, una persona puede verlos en un sentido muy limitado mientras que otra puede percibirlos en una forma más global. Debe recordarse que es muy importante verificar el inicio con los clientes para asegurar que esté de acuerdo con el final del proceso anterior al analizado.

### **Actividad 2.6. Identificar los clientes del proceso.**

Para las personas que trabajan en los procesos en la Zona de Apoyo, la idea de que están dando servicio al cliente quizá sea muy novedosa. Por otro lado, aquellos que trabajan en la Zona de Encuentro, pueden no pensar en las personas de la empresa como clientes. La pregunta ¿Quién es mi cliente?, requiere de cierto análisis. Dentro de un proceso por muy simple que sea, se pueden encontrar básicamente tres tipos diferentes de clientes. Estos son:

❖ **Clientes Primarios:** Son los que reciben directamente el output (salida) del proceso. Los clientes primarios son las personas por las que la empresa tiene razón de ser. Se encuentran fuera de la empresa. Por lo general, compran los productos y los servicios a la misma. Las mejoras del proceso orientadas por la percepción de calidad del cliente primario dirigirán siempre las metas de la empresa.

❖ **Clientes Secundarios:** El cliente secundario es un proceso o una organización que está fuera de los límites del proceso que se estudia y que recibe el output del proceso. El output secundario se necesita para activar otros procesos de la empresa; por consiguiente, estos outputs son importantes aunque pueden contribuir o no a la misión primaria del proceso en estudio. Los clientes secundarios tienen un interés vital, generalmente financiero, dentro de la empresa.

❖ **Clientes Internos o Indirectos:** Los clientes internos son empleados o procesos dentro de la empresa, pero fuera del proceso que se está estudiando. Los resultados que reciben son por lo general necesarios para su propio trabajo. La satisfacción del cliente interno contribuye a la



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

mejora de un proceso en particular, lo cual a su vez, perfecciona las relaciones de la empresa con sus clientes primarios.

Para la identificación de los clientes el Responsable del Proceso puede auxiliarse de las siguientes preguntas:

- ¿Quién recibe el output del proceso?.
- ¿Que esperan los clientes del proceso?.
- ¿Cómo utilizan ellos el output?.
- ¿Cómo le proporcionan los clientes retroalimentación si hay error?.
- ¿Más allá del cliente primario, hasta qué punto los errores del output del proceso tendrán un impacto sobre la efectividad y eficiencia de las operaciones?.
- ¿Existe otro output que se genere durante el proceso?.

El grupo de trabajo debe elaborar una lista de todos los clientes del proceso y llegar a conocer al mayor número posible, uno por uno.

### **Actividad 2. 7. Asignar un nombre al proceso.**

Un proceso debe nombrarse de acuerdo al punto de vista del personal que realiza el trabajo, no de acuerdo con el cliente. El nombre de un proceso debe describir sus actividades y reflejar de alguna manera la actividad fundamental que se realiza para facilitar que cualquier persona pueda tener una idea del contenido del trabajo con sólo observar el nombre. El nombre del proceso puede cambiar si se modifica el propósito del mismo, ya sea por un cambio en el mercado de clientes que sirva o por una mejora en el desempeño o innovación.

### **Actividad 2.8. Mapa SIPOC.**

Para facilitar la comprensión del funcionamiento del proceso y sus relaciones con otros procesos se construye un Mapa de Procesos utilizando el método SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Costumers de sus siglas en inglés). Este método constituirá la fuente de información fundamental para la identificación de las características del proceso. El Mapa SIPOC es una herramienta que permite mostrar visualmente mediante símbolos y formatos la estructura de un proceso. Los beneficios fundamentales de la utilización de esta técnica son:



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

- Permite definir y mostrar visualmente un proceso.
- Posibilita la identificación de las Variables de Salida Claves del Proceso (KPOVs) y los Factores Críticos para la Calidad. (CTQs)
- Facilita el enfoque para la identificación de los pasos claves del proceso.
- Posibilita la identificación de las Variables de Entrada Claves del Proceso. (KPIVs)

### **Actividad 2.9. Elaborar un diagrama de bloques del proceso.**

Un diagrama de bloques muestra los pasos más importantes dentro de un proceso desde el punto de vista del cliente. No se hace al detalle y se concentra en las operaciones claves. La elaboración del diagrama de bloques ayuda a conceptualizar el proceso y a explicarlo a los demás.

Este es un paso muy importante en el proceso, puesto que obliga a su responsable a revisar mentalmente la totalidad de éste. Se recomienda que se realice algún trabajo de investigación antes de empezar a construir el diagrama. Se deben leer los procedimientos pertinentes y conversar con las personas que participan del proceso.

### **Etapas III: Enfocar el proceso.**

Enfocar el proceso significa definir los departamentos involucrados, las sugerencias más importantes y los resultados más relevantes para un mayor conocimiento del grupo de trabajo. Luego el equipo se debe encargar de definir los límites definitivos de comienzo y fin. Los límites deben compararse con la declaración de propósito del proceso para determinar su adecuación.

Los límites finales del proceso deben definir:

- ¿Qué se incluye en el proceso?.
- ¿Qué no se incluye?.
- ¿Cuáles son las salidas del proceso?.
- ¿Cuáles son los insumos del proceso?.
- ¿Qué departamentos están involucrados en el proceso?.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

Una tarea importante en esta etapa es la definición de los límites superiores e inferiores del proceso. La adición de estos a los límites de iniciación y finalización literalmente enmarcan el proceso. El superior permite que los insumos formen parte de cualquier otra actividad dentro del proceso y el inferior permite que el resultado del proceso llegue a los clientes secundarios en cualquier punto del mismo. Una vez determinados los límites se debe revisar el diagrama de bloques elaborado. En la mayor parte de los casos la revisión amplia de este diagrama terminará con la inclusión de nuevos insumos y resultados.

#### **Etapa IV: Establecer las formas de medición del desempeño.**

El grupo de trabajo utilizará las medidas para:

- Estimar el desempeño actual del proceso.
- Establecer metas para el mejoramiento.
- Comprender qué es importante.

Esta etapa se basa en la identificación de tres medidas principales que se describen a continuación.

##### *❖ Medidas de Efectividad del Proceso.*

La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que este cumple los requerimientos de sus clientes finales y evalúa la calidad del proceso. Es posible mejorar la efectividad de todo proceso independientemente de la manera cómo éste sea diseñado.

Específicamente la efectividad se refiere a:

- El resultado del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales.
- Los resultados de cada subprocesso cumplen los requerimientos de insumo de los clientes internos.
- Los insumos de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso.

##### *❖ Eficiencia del Proceso.*

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso. Cada proceso y subprocesso debe tener un mínimo de dos requerimientos de eficiencia establecidos:



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

- Que exista una relación entre beneficio / costo o recursos por unidad de salida. Por ejemplo, el costo por nuevo empleado y el costo por unidad de compra procesada.
- Que mida el tiempo del ciclo. Por ejemplo, días para encontrar un empleado nuevo, horas para procesar una orden de compra.

#### ❖ *Adaptabilidad del proceso.*

Trata de la flexibilidad del proceso para satisfacer las necesidades especiales del presente y los requerimientos del futuro. De todas las medidas del proceso, la adaptabilidad es la más difícil de medir. Al inicio del mejoramiento deben establecerse requerimientos de adaptabilidad, de manera que las actividades de mejoramiento puedan considerar estos parámetros y establecerse sistemas para recopilar los datos para medirlos.

La **tabla 2.1 (ver anexo 5)** muestra los conceptos y principales indicadores en cada caso. Es de señalarse que no todos estos indicadores se pueden medir en un proceso, existen algunos que son más adaptables que otros para su medición.

### **Etapa V: Conocer el proceso.**

Esta etapa tiene como objetivo principal comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa. Esta etapa consta de 4 actividades fundamentales que son:

Conocimiento profundo de la estructura del proceso; Mediciones en tiempo real de la situación del proceso; Análisis de los signos vitales del proceso, Solución rápida de problemas del proceso.

En este trabajo solo se desarrollará la primera actividad de esta etapa, para poder cumplir con el objetivo planteado.

A continuación se describe la primera actividad.

#### **Actividad 4.1: Conocimiento profundo de la estructura del proceso.**

Desgraciadamente, la mayoría de los procesos no se conocen ni se documentan, y a menudo, cuando se hace, no existe aprendizaje. Durante esta actividad y las siguientes, el grupo presentará



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

una imagen del proceso “tal como es”, analizará la estructura y los procedimientos. Para emprender esta difícil tarea existen dos herramientas, cuyo uso facilitará la comprensión de la situación del proceso como ninguna otra. Estas herramientas son:

1. El Perfil del Proceso.
2. El Diagrama de Flujo del Proceso.
3. La Matriz Causa-Efecto

1. El Perfil del Proceso.

El diagrama Perfil del Proceso documenta el estado de un proceso y los planes para el futuro. En términos de navegación, establece la dirección del proceso. Sus elementos clave son:

- La declaración del propósito del proceso
- El nombre del responsable del proceso
- Los insumos del proceso y sus proveedores
- Los resultados de salida del proceso y sus clientes
- El inicio y el final del proceso
- Las medidas de calidad del proceso

### **Propósito del Perfil del Proceso.**

Un Perfil del Proceso comunica claramente lo que es un proceso, el porqué de su existencia y las medidas de calidad para evaluar el desempeño. El diagrama aclara el trabajo a desempeñar por parte del grupo de trabajo. Sirve para planear el esfuerzo inicial de mejora del equipo y establece los factores sobre los cuales basar las metas.

El Perfil del Proceso es también una herramienta de proyección. Es posible diseñar un diagrama para describir un proceso que se vaya a implantar. El diagrama funciona como su anteproyecto. Tal vez la función más importante del Perfil del Proceso es asegurar una visión compartida entre todas las partes pertinentes, la administración, los integrantes del equipo, los clientes y los proveedores.

### **Elaboración del Perfil del Proceso.**

La elaboración de este diagrama requiere de 8 pasos. Para ello se necesita transferir toda la información recopilada en la *Etapa II.*: Definir y documentar el proceso.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

Los pasos para elaborar el diagrama son los siguientes:

1. Incluir la declaración del propósito del proceso.
2. Inscribir al responsable de proceso.
3. Relacionar los resultados de salida del proceso y sus clientes.
4. Relacionar el límite final del proceso.
5. Relacione los insumos del proceso y sus proveedores.
6. Incluir el límite inicial del proceso.
7. Listar las medidas de desempeño del proceso.
8. Repetir los pasos anteriores hasta no hacer más cambios.

## 2. El Diagrama de Flujo del Proceso.

Como se ha dicho hasta aquí, el EMP se concentra primero en el dibujo del Diagrama de Bloques del proceso actual, luego se comienza a elaborar el Diagrama de Flujo. Normalmente estos diagramas sólo se dirigen al nivel de actividades, pero en situaciones importantes se puede llegar hasta el nivel de tareas.

### **Diagramas de Flujo de Estándares ANSI.**

Un diagrama de flujo, conocido también como diagrama lógico o de flujo, es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa. El diagrama de flujo se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.

Los buenos diagramas de flujo muestran claramente las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su capacidad para clasificar procesos complejos, los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problemáticas. Puede agregar un valor de tiempo a las funciones ya definidas para hacer más fácil la identificación de las áreas o actividades de desperdicios y demoras. Elaborar un diagrama de flujo para la totalidad del proceso hasta llegar al nivel de tareas es la base para analizar y mejorar el proceso.

El procedimiento expuesto anteriormente está diseñado para los tres primeros requisitos de la norma ISO 9001 que corresponde a los dos primeros pasos mencionados en la fundamentación del procedimiento.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

## 2.3 Herramientas utilizadas en el capítulo III de la investigación.

❖ **SIPOC:** Es una de las herramientas fundamentales que posibilitan el comienzo de una gestión de/o por procesos. Esta herramienta usada en la metodología de seis sigmas, es utilizada por un equipo para identificar todos los elementos relevantes de un proceso organizacional antes de que el trabajo comience. Ayuda a definir un proyecto complejo que pueda no estar bien enfocado. El nombre de la herramienta incita a un equipo considerar a los suministradores (la "S" en el SIPOC) del proceso, de las entradas (la "I" en el SIPOC), del proceso (la "P" en el SIPOC) que su equipo está mejorando, de las salidas (la "O" en el proceso), y de los clientes (la "C") que reciben las salidas del proceso. En muchos casos, los requerimientos de los clientes se pueden añadir al final del SIPOC con la letra "R" para detallar totalmente el proceso.

La herramienta de SIPOC es particularmente útil cuando no está claro:

- ¿Quién provee entradas al proceso?.
- ¿Qué especificaciones se ponen en las entradas?.
- ¿Quiénes son los clientes verdaderos del proceso?.
- ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes?.

### ❖ **Diagrama de Bloques - Mapeo de procesos**

Los diagramas de bloques son útiles para entender como se relacionan los distintos departamentos, unidades operativas, etc., ante un determinado proceso.

Es una técnica para examinar el proceso y determinar adónde y por qué ocurren fallas importantes. El mapeo de un proceso es el primer paso a realizar antes de evaluarlo. Para realizarlo se debe:

1. Identificar el proceso "Clave" y asignarle un nombre. ( Aquel que resulte más conocido para los participantes)
2. Identificar las funciones más importantes involucradas en el proceso mediante una lista al costado izquierdo del mapa.
3. Identificar el punto de partida representándolo en el lado superior izquierdo. Moviéndose hacia abajo y a la derecha ingresar las actividades asociadas con cada participante. Evitar los detalles.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

4. Conectar las actividades mediante una flecha desde el proveedor hasta su cliente más inmediato.
  5. Identificar las mediciones que existan para cada salida una vez que haya terminado el Mapeo. El Mapeo de los Procesos permite obtener:
    - Un medio para que los Equipos examinen los Procesos Interfuncionales
    - Un enfoque sobre las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo.
    - Un panorama de todos los pasos, actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.
- ❖ **Ciclo PDCA** (Plan, Do, Check, Act): Ciclo de planificación, realización, control y actuación que actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas.
  - ❖ **Diagrama de flujo**: Herramienta utilizada para representar, mediante la utilización de símbolos estándares, las secuencias e interrelaciones de actividades que conforman un proceso.
  - ❖ **Diagrama de Pareto**: Gráfico de barras organizado de mayor a menor frecuencia, que compara el nivel de importancia de todos los factores que intervienen en un problema o cuestión.
  - ❖ **Grupos de mejora o círculos de calidad**: Un **círculo de calidad** es un pequeño grupo de personas que se reúnen con carácter voluntario y periódicamente, para detectar, analizar y buscar soluciones a problemas que se suscitan en el ámbito de su área de trabajo. Su objeto es que los problemas sean estudiados y resueltos por las personas a quienes les afectan directamente (los componentes del círculo eligen el problema a tratar), además de propiciar una mejor comunicación y concientizar sobre la importancia de la calidad, sobre la necesidad de mejora continua entre el personal, de intercambiar experiencias, etc. El objetivo de un **grupo de mejora** es resolver un problema concreto (que afecta diversas áreas de la organización, requiere una solución urgente,...). El grupo es nombrado y supervisado por la Dirección, quien define el problema y los objetivos que se pretendan alcanzar, estudia el problema, establece acciones a llevar a cabo y se disuelve al finalizar su cometido.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

### ❖ **La lluvias de ideas (Brainstorming)**

Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvias de ideas (Brainstorming), es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Esta herramienta fue creada en el año 1941, por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas, resultó un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de sugerir sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

¿Cuándo se utiliza?

Se deberá utilizar la lluvia de ideas cuando exista la necesidad de:

- Liberar la creatividad de los equipos
- Generar un número extensos de ideas
- Involucrar oportunidades para mejorar

### ❖ **Metodo Delphi (o Método de expertos)**

Consta de los siguientes pasos:

#### **Selección del número de expertos.**

El número de expertos  $M$  se determina empleando un método probabilístico y asumiendo una ley de probabilidad binomial  $M = p(1-p)^k / i^2$  donde  $i$  es el nivel de precisión alcanzado, se recomienda entre 0.14 y 0.5,  $p$  es la proporción estimada del error y  $k$  una constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza  $(1-\alpha)$  seleccionado.

Tabla 3.2. Valores de  $k$

$1-\alpha$	$k$
99	6,65
95	3,84
90	2,67

#### **Nivel de concordancia.**



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<i>Tesis Completo</i>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

El nivel de concordancia entre los expertos se determina por el estadígrafo Kendall  $\omega$ . El valor  $w$  oscila entre 0 y 1. Valores mayores de 0,7 se deben aceptar las decisiones, valores entre 0,45 y 0,7 se debe continuar el análisis y valores menores de 0,45 se deben rechazar las decisiones de los expertos.

$$\omega = 12 \sum \Delta^2 / [n^2(k^3 - k) - n \sum T_i^2]$$

#### **Validación del criterio de expertos.**

Se realiza una prueba de hipótesis donde:

Para muestra grandes  $K > 7$  se utiliza el criterio de si  $\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$ ,  $\alpha$ , y  $f = K - 1$  se rechaza la hipótesis nula y se concluye que hay concordancia significativa entre los expertos.

$$\chi^2_{\text{calculado}} = M (K - 1) \omega.$$

Es necesario señalar que el hecho de que exista concordancia no implica que los resultados sean confiables, ya que depende en gran medida de la preparación y selección de los expertos y deben confrontarse con otras evaluaciones.

Se plantea la hipótesis:

**H<sub>0</sub>**: No hay comunidad de preferencia entre los expertos.

**H<sub>1</sub>**: Existe comunidad de preferencia entre los expertos.

## **2.4 CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL JAGUA.**

El Hotel Jagua con un estilo constructivo que responde a los códigos del racionalismo de los años 50, caracterizado por líneas rectas, planta libre, sobriedad y la utilización de colores pasteles, está ubicado en una pequeña península de la parte norte y central de la Bahía de Jagua, zona de mayor desarrollo turístico de la ciudad, conocida con el nombre de Punta Gorda. Desde este lugar se domina visualmente las tranquilas aguas del Mar Caribe y el majestuoso macizo del Escambray. Zona que ostenta la condición de Monumento Nacional como reconocimiento a los valores históricos, artísticos, paisajísticos y ambientales que atesora este inigualable rincón de la perla Cienfueguera.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

Su construcción está estrechamente vinculada a la historia de Cuba. Fue en el año 1956 cuando se comienzan a realizar los primeros trabajos dentro de los jardines del Palacio de Valle, auspiciado por un magnate del hampa neoyorquina Meyer Lansky que representaba la Gult and Caribbean Tuorist Circuit, apoyado por el dictador Fulgencio Batista. El objetivo de esta compañía era de convertir el Palacio de Valle en un casino de juego y crear un confortable hotel que sirviera de alojamiento a turistas y mafiosos norteamericanos. Con la llegada del Primero de Enero de 1959 se frustran los intentos de convertir a la ciudad en un antro de vicios y corrupción y la instalación pasa a la Asociación Nacional de Playas Públicas y Atracciones Turísticas, bajo la dirección de Luis Leyva quien resultó ser el primer directivo revolucionario.

La inauguración del hotel tiene lugar el 28 de Diciembre de 1959, con motivo a celebrarse la Convención Nacional del Club de Leones de Cuba pero oficialmente comenzó a brindar sus servicios a partir del 31 de Diciembre.

Esta instalación turística pertenece al Grupo Hotelero Gran Caribe y es una de la distinción novedosa, funcional y elegante de La Perla del Sur, reconocido como Hotel insigne de la ciudad de Cienfuegos.

Gracias a un extenso proceso de remodelación al que se vio sometida la instalación se recuperó su estilo distintivo de los años 50. En estos momentos se cuenta con una capacidad ocupacional de 149 habitaciones de las cuales 13 son cabañas, 2 suites y 134 dobles, cuenta con un Restaurante clásico con capacidad para 180 comensales bien acomodados, una mesa buffet con comida tradicional e internacional, un bar lobby que funciona las 24 horas del día con una variada gama de vinos, rones y licores, un Snack Bar que funciona como cafetería, piscina que cumple las normas internacionales, y un cabaret con un espectáculo lleno de colores y cubanía. Además se brindan otros servicios adicionales como son alquiler de cajas de seguridad, servicio de Internet, cambio de moneda, telefonía, TV cable, alquiler de coches. Además cuenta con una galería de arte donde se realiza la expoventa de cuadros de reconocidos artistas del territorio, la misma es atendida mediante contrato a través del Fondo de Bienes Culturales, y existen otras ofertas culturales.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

En el ajuste armónico del Jagua, uno puede gozar del paisaje del océano, de la bahía apacible, así como de exquisitos restaurantes tales como el famoso Palacio de Valle. El centro de la ciudad está justo a pocos minutos del Hotel, rodeando su parque encantador por la catedral, el teatro Tomas Terry y otras construcciones atractivas.

Desde su apertura el Hotel ha dirigido su comercialización hacia el segmento de Mercado a turismo de recorrido de medio a bajo nivel adquisitivo con circuitos con un promedio de estancia de 1.5 días.

Los mercados fundamentales con los cuales ha operado la instalación hasta la fecha son Francia, Alemania, Inglaterra, Bélgica y Holanda.

### **Misión.**

“Satisfacer necesidades gustos y preferencias de sus clientes, sobrepasando sus expectativas, brindándoles un servicio de excelencia y personalizado en un ambiente distintivo.”

### **Visión.**

Hotel preferido por todos los clientes, con atractivos deseados por su estilo distintivo, en un ambiente seguro y hospitalario colocando a nuestro Hotel Gran Caribe Jagua como líder de la industria turística del País.

### **Política de Calidad.**

El Hotel Jagua, perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe, es un hotel de ciudad, que brinda servicios de Alojamiento , y Restauración, complementados con varias opciones recreativas y tiene como función alcanzar la satisfacción de las expectativas y requerimientos de los clientes sustentado por el máximo nivel de profesionalismo y responsabilidad que le permita superar sus expectativas.

La dirección comprometida con el mejoramiento continuo de la calidad esta convencida de la necesidad de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la familia de normas ISO 9000, considerando prioritario la eficiencia y la eficacia de los procesos, la motivación y la formación continua de los trabajadores, el compromiso de los valores éticos, morales y culturales de la sociedad , y el cuidado del medio ambiente, que permita hacer realidad la misión y visión, potenciarse como un hotel seguro y preferido.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

Para llevar a cabo esta misión, cada directivo y trabajador de la instalación se encuentra en función de la creciente capacitación y motivación y de su desenvolvimiento profesional, eficaz y responsable.

Se cuenta con un liderazgo fuerte, activo y consecuente para el éxito en la implantación, así como con trabajadores y organizaciones políticas y de masas dispuesto a brindar lo mejor de sí. El organigrama del hotel se puede ver en el **Anexo 6**.

El conjunto de actividades contenidas en los Certificados Comerciales emitidos a favor del hotel e inscritos en el Registro Central Comercial del Ministerio de Comercio Interior, se puede agrupar en dos servicios principales: alojamiento, este constituye nuestra actividad fundamental, y gastronomía. De ellos se derivan un grupo de actividades de apoyo o complemento, necesarias e imprescindibles para garantizar cada uno de los servicios antes mencionados:

***Servicios de Alojamiento.***

Habitación 149.

Alquiler de locales.

Cambio de moneda.

Alquiler de caja de seguridad.

Telefonía Nacional e Internacional.

***Servicios Gastronómicos.***

Restaurantes.

Bares.

Snack bar.

Cabaret.

La totalidad de las actividades aprobadas al hotel, se enmarcan dentro de las concebidas en el Objeto Social del Grupo Hotelero Gran Caribe. No obstante ya se trabaja en la definición de nuestro objeto social propio, el cual será presentado con el expediente de perfeccionamiento.

Como organización tenemos definida nuestra misión, que recoge aspectos tan significativos como: características propias de nuestro producto, ámbito de actuación e influencia, valores, creencias y aspiraciones de la organización. Además el producto se presenta al mercado



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

respaldado por un eslogan comercial que en síntesis refleja y transmite el compromiso que asumimos con nuestros clientes.

### ***Composición de los RR.HH en el Hotel Jagua.***

La Estructura Formal aprobada para el desempeño de las funciones responde al modelo: Lineal-Funcional, en el cual se combinan las ventajas de la autoridad lineal y la funcional. Este tipo de estructura horizontal tiende a la descentralización de la actividad de Dirección y en nuestro caso consta de:

Dirección General.

Subdirección Comercial.

Subdirección Financiera.

Subdirección de Recursos Humanos.

Subdirección de Servicios Técnicos.

Área de Compras.

Área de Maître.

Área de Ama de Llaves.

Área de Recepción hotelera.

Área de Cocina.

Área de Recreación.

La Estructura, ha sido elaborada sobre la base de la Plantilla de Cargos (P-2), el Esquema Salarial para Directivos aprobado para el funcionamiento de la instalación y los Perfiles de Cargos recientemente actualizados por el Ministerio de Trabajo y seguridad Social.

La Estructura Real que está funcionando coincide con la Estructura Formal aprobada y funciona positivamente según las necesidades del hotel.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

Categoría Ocupacional	Aprobado			Peso	%
	Perm.	Cíclic.	Total		
Dirigentes	12		12		10.53
Técnicos	21		21		18.42
T. Servicio	53	9	62		46.49
Obreros	28	4	32		24.56
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>13</b>	<b>127</b>		<b>100.00</b>

Estadística de Trabajadores (Grupo de Edades por Sexo).

Grupo de Edades	Femenino	%	Masculino	%	Total	%		
De 21 a 30	6	60.0	4	40.0	10	8.1		
De 31 años a 35 años	6	27.3	16	72.7	22	17.7		
De 36 años a 40 años	13	56.5	10	43.5	23	18.5		
De 41 años a 45 años	12	52.2	11	47.8	23	18.5		
De 46 años a 50 años	6	35.3	11	64.7	17	13.7		
De 51 años a 55 años	8	53.3	7	46.7	15	12.1		
De 56 años a 60 años	1	11.1	8	88.9	9	7.3		
Mas de 60 años	2	40.0	3	60.0	5	4.0		
<b>TOTALES</b>	<b>54</b>		<b>70</b>		<b>124</b>			

Estadística de Trabajadores (Nivel Educativo por Categorías)

Nivel Educativo	Obreros	Servicios	Técnicos	Adms	Dirigentes	Total		
Primaria	3	4	0	0	0	7		
Secundaria	17	12	0	0	2	31		
Obrero calificado	2	2	2	0	0	6		
Técnico Medio	7	19	7	0	2	35		
Preuniversitario	3	14	1	0	1	19		
Superior	0	11	8	0	7	26		
<b>TOTALES</b>	<b>32</b>	<b>62</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>124</b>		

Estadística de Trabajadores (Militancia Política por Color de Piel)

Militancia Política	Blanca	%	Mestiza	%	Negra	%	Total	%
PCC	34	73.9	5	10.9	7	15.2	46	37.1
UJC	4	66.7	2	33.3	0	0.0	6	4.8
Ninguna	44	61.1	10	13.9	18	25.0	72	58.1



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>						<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>						

TOTALES	82		17		25		124	
---------	----	--	----	--	----	--	-----	--

La instalación cuenta con una fuerza de trabajo muy estable, con un promedio de 10 ó más años de labor en el centro. Los trabajadores son pagados a tiempo y el único incentivo es la idoneidad.

#### **2.4.1 Situación actual del Hotel con respecto a la Calidad.**

En estos momentos el Hotel no esta aplicando la norma ISO, se encuentra en una etapa de sensibilización y preparación del personal en función de la calidad, política trazada y orientada por la Casa Matriz (Hotel Gran Caribe), por esto todas las acciones encaminadas a la gestión de la calidad son elementales.

Como objetivos cuantificados de la calidad, se cuenta con un índice de satisfacción a clientes externos, que obtienen de las encuestas que se realizan, este es prefijado y se evalúa su comportamiento. Esto se planifica fundamentalmente en las áreas de servicios de mayor contacto con el cliente externo, sin embargo se necesita de días objetivos cuantificables que abarquen todas las áreas del Hotel y que se relacione con cada una de sus funciones. Además existe la necesidad de de estándares de calidad que permita homogenizar la actividad de servicio.

En cuanto a Sistemas de Calidad, se cuenta con las encuestas a clientes, entrevistas con los turoperadores e inspecciones por especialista de la Casa Matriz. El control de la calidad del Hotel se roge a través del cumplimiento de las normas British Airways Holidays y el diagnostico de ITQ 2000. Pese al control que se establece con estas normas existe la necesidad de la estandarización de las actividades de cada areas directamente relacionado con el cliente. No se garantiza un control de la calidad en todas las etapas del proceso de servicio, se fundamenta principalmente en la etapa de post. Venta, es decir, luego que el cliente haya recibido el servicio lo cual convierte el control de la calidad en un proceso mas operativo y correctivo que planificado y preventivo. Se evidencia ausencia de técnicas y herramientas que permitan evaluar la calidad y compararlos con resultados anteriores para poder convertirse en un instrumento valioso en la toma de decisiones. Al no contar con sistema de calidad no se puede orientar hacia las necesidades y expectativas de los clientes.

#### **2.5. Conclusiones Parciales.**



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

En este capítulo se proponen las características de la empresa, las herramientas que se utilizarán en el capítulo III y los procedimientos que han sido el resultado de una búsqueda y compilación de información con dicho objetivo. Los procedimientos propuestos son útiles por varias razones:

1. Son procedimientos perfectamente aplicables a cualquier proceso de servicios, especialmente a los procesos del sector turístico.
2. Su estructura le aporta gran flexibilidad y operatividad bajo condiciones diversas
3. El éxito en la aplicación de los procedimientos se basa en los conocimientos y creatividad de las personas que le dan vida al proceso, permitiendo utilizar el principal potencial de la calidad en un proceso de servicios.
4. El procedimiento propuesto está orientado a resolver las dificultades que presentan los enfoques existentes, fundamentalmente en lo relacionado con:
  - El establecimiento de prioridades para la descripción mediante un procedimiento fiable de selección de procesos críticos.
  - El conocimiento del proceso mediante una correcta documentación del mismo.
  - La incorporación de un conjunto de criterios relativos al desempeño del proceso y las formas prácticas para su medición.
5. La aplicación correcta del procedimiento diseñado exige de la utilización de herramientas de la calidad, el empleo de registros documentales del proceso y la ejecución del trabajo en equipo.
6. La aplicación del procedimiento diseñado requiere que la empresa sea concebida como un sistema constituido por actividades y procesos bien definidos en términos de proveedores, entradas, secuencias de trabajo, salidas, requerimientos, clientes e interfaces que permitan controlar y mejorar su desempeño mediante la aplicación de mejora continua.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

## **CAPITULO III: Implementación del procedimiento propuesto en el capítulo II en el Hotel Gran Caribe Jagua.**

### **3.1. Introducción.**

En el presente capítulo se exponen los resultados de la aplicación del procedimiento descrito en el capítulo II. Teniendo en cuenta el tiempo asignado para la realización de esta investigación, se diseñó el procedimiento para los tres primeros requisitos generales de la Norma ISO 9001.

### **3.2. Aplicación del procedimiento.**

Para la aplicación de dicho procedimiento en el Hotel Gran Caribe Jagua se desarrollarán en orden cada una de sus etapas y actividades y se tomarán en cuenta algunos resultados de la tesis antes mencionada. (Ver en la referencia Bibliográfica [27]).

#### **Etapas I: La identificación y secuencia de los procesos de Sistema de Gestión de la Calidad.**

Para llevar a cabo el SGC en el Hotel Jagua, se establece un sistema basado en procesos, de acuerdo con el enfoque referenciado en la ISO 9001:2000. La organización está fundamentada en una red de procesos interrelacionados, en los cuales las entradas están constituidas por las necesidades y requerimientos de las partes interesadas y el cliente; y las salidas apuntan hacia el cumplimiento de los requerimientos del cliente.

Hasta el momento de iniciar esta investigación, no existen evidencias de trabajos anteriores de identificación de proceso ni documentación alguna disponible en la instalación. De manera que se hace necesario primeramente, identificar todos los procesos en la organización, para después seleccionar los procesos claves del Sistema de Gestión de la Calidad.

La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual se mueve y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno. Se tomó como referencia los procesos identificados en el hotel Unión de la tesis (ver [27] Bibliografía) y para llegar a identificar los procesos conformes al hotel objeto de estudio se llevan a cabo diferentes entrevistas a los jefes de departamentos. Se desarrolla una sesión de trabajo en grupo para identificar las funciones, interrelaciones y personas o departamentos involucrados y llegar a un consenso. No fue necesario el cálculo del número de expertos puesto



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

que se trabaja con toda la población constituida por todos los jefes de departamentos disponibles en este momento. Los resultados de esta sesión de trabajo se pueden apreciar en el **Anexo 7**, donde aparecen los procesos identificados, agrupados en ocho (8) macroprocesos, teniendo en cuenta los principales factores para la identificación y selección de los procesos y que corresponde a la actividad 1.1 de la presente etapa.

### **Actividad 1.2**

Una vez identificados los procesos se inicia la selección de los procesos claves. Teniendo las peculiaridades de cada enfoque disponible para este fin, se decide trabajar con el enfoque ponderado de selección. Este enfoque permite concentrar la atención en los procesos claves, estableciendo prioridades para los recursos y garantizando que el esfuerzo sea manejable. Se convoca a una sesión de trabajo en grupo con la misma población de expertos que en la sesión anterior. En el **Anexo 8** se muestra la introducción a dicha sesión de trabajo. Se diseña un modelo de respuesta para llevar a cabo la votación que consiste en la lista de los procesos de la organización con escala para cada una de las categorías a evaluar por cada proceso, con una escala donde 1 significa que la descripción del proceso genera poco impacto y 5 significa que la descripción del proceso genera gran impacto sobre la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Las categorías son:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Claves de Éxito (FCE).
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentales.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

Los resultados del criterio de los expertos para la selección de los procesos claves se presentan en la Tabla 3.2 y existe concordancia entre los expertos ya que el coeficiente de Kendall está



entre 0 y 1 y se cumple la hipótesis alternativa de concordancia entre los expertos. (Ver **Anexo 7** y **9**) En el **Anexo 9** se presentan los resultados procesados en SPSS.

**Tabla 3.2: Procesos claves y su puntuación.**

Procesos claves	Puntuación	Lugar
Dirección	22	8
<b>Recepción</b>	<b>37</b>	<b>3</b>
<b>Alojamiento</b>	<b>48</b>	<b>1</b>
<b>Restauración</b>	<b>42</b>	<b>2</b>
<b>Animación</b>	<b>29</b>	<b>4</b>
Mantenimiento Técnico de las instalaciones	23	7
Aprovisionamiento y almacenaje	24	6
<b>Eventos especiales</b>	<b>26</b>	<b>5</b>

Como se muestra en la tabla 3.2 se puede ver que el proceso de alojamiento es el más importante del Hotel, pero por decisión de los directivos y del grupo de trabajo se decide empezar la descripción de los procesos con el proceso de restauración por ser el más complejo y con mayor interés de los directivos en este momento.

### **Actividad 1.3. Mapa de proceso.**

En el **Anexo 10** se presenta la estructura de los procesos y sus interrelaciones.

### **Composición del proceso de restauración:**

El proceso de restauración está compuesto por diferentes subprocesos que se muestra en la **tabla 3.1** del **Anexo 7**.

En el proceso participan áreas tales como, Lobby Bar, Snack Bar, Restaurante “Escambray” cocina, cada uno con sus características específicas para la prestación del servicio y la cocina. Existen otros departamentos como el Departamento de Recepción, Ama de Llaves, Economía, Abastecimiento e Informática; que también participan en el proceso, pero su interacción no es significativa y no se tendrá en cuenta en este trabajo.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

**Restaurante “Escambray”:** Capacidad de 186 comensales, oferta platos de la cocina internacional y de la tradicional cubana, aperitivos, sopas, cremas, potajes, pescados, asados, guarniciones, ensaladas, postres, infusiones, café y otras bebidas, alternando con servicios a la carta y mesa Buffet. Su horario de servicio para el desayuno es de 7:00 a.m. – 10:00 a.m., almuerzo de 12:00 – 2:45 p.m. y cena de 7:30 p.m. a 10:00 p.m.

**Lobby Bar:** Una capacidad para 36 plazas, oferta coctelería nacional e internacional, jugos, café y otras bebidas; aquí se incluyen roncs, vinos, whiskys, brandy, cervezas, maltas, aguas, refrescos, jugos de frutas y cigarros atendiendo a los huéspedes con un horario de 24 horas.

**Snack Bar:** Brinda servicios de coctelería y cafetería, posibilidad para almuerzo o merienda, se ofertan roncs, vinos, whiskys, brandy, cervezas, maltas, aguas, refrescos, jugos y cigarros. Su horario de funcionamiento es de 9:00 AM a 10:00 PM con servicio especial de happy hour de 6.30 PM a 7.30 PM, con variedades de espectáculos en vivo, se realizan actividades recreativas e infantiles.

**Cocina:** La cocina constituye el principal centro de producción en la empresa, donde se convierten los materiales en productos elaborados, los cuales se ponen a la disposición de los clientes. Cuenta con diferentes áreas:

1. Área de cocina caliente: elabora los alimentos calientes que van directamente al consumo del cliente.
2. Área de cocina fría: se elaboran todos los alimentos que se sirven fríos y que pueden o no consumirse inmediatamente, que incluye:
  - El lunch, donde se realiza la preparación de las ensaladas compuestas.
  - El legumier, donde se realiza la preparación de los vegetales y viandas.
  - La carnicería o área de preparación de productos cárnicos, donde se limpian, preparan, filetean y porcionan las carnes crudas que serán procesadas en las demás áreas de la cocina.
3. Área de fregado de la vajilla y cristalería: donde se higienizan todos los insumos antes del servicio y una vez utilizados por el cliente.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

En cada área se elaboran y decoran los diferentes platos en dependencia de sus características. Laboran 2 turnos de trabajo repartidos con el mismo régimen que en el Restaurante. En el **Anexo 11** se muestra el organigrama de la cocina.

#### **Actividad 1.4 Designar Responsabilidad de Proceso (RP).**

Para tomar esta decisión se lleva a cabo una sesión de trabajo en grupo con los miembros del grupo, lo que trajo consigo numerosos debates y opiniones, permitiendo enriquecer el resultado. Por sus características se designa esta importante tarea al Maître del Hotel, varias razones fundamentan esta decisión:

- Indiscutiblemente, es el último responsable funcional por el proceso y demuestra una gran inclinación por las actividades gastronómicas.
- Es miembro permanente del consejo de dirección y por su importancia en la instalación tiene poder de decisión y acceso a los recursos.
- Existe una opinión favorable por todos los trabajadores acerca de su interés en el trabajo, conocimiento y capacidad de liderazgo.

#### **Actividad 1.5: Ficha de proceso.**

En el **Anexo 12** se presenta la ficha del proceso de restauración.

#### **Etapas II Definir y documentar el proceso.**

En esta etapa se definen diferentes elementos que permiten documentar el proceso con el objetivo de establecer y unificar la idea que el equipo tiene sobre el funcionamiento del mismo y para proporcionar la información necesaria para dar comienzo a la mejora.

Por decisión del responsable del proceso y del equipo de trabajo se decide trabajar en el Servicio Buffet, ya que en este momento es el servicio que se está ofertando (el hotel se encuentra con el booking lleno).

Por esta razón se describen a continuación todos los elementos necesarios para documentar el proceso en estudio cuando se presta el Servicio Buffet. Los resultados de la documentación de este proceso se pueden consultar en la **tabla 3.3**.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

A continuación se describen los aspectos fundamentales de cada paso.

### **Actividad 2.1: Redactar una declaración de propósito del proceso.**

Para definir la Declaración del Propósito del Proceso que se analiza, el equipo realiza una reunión y mediante una tormenta de ideas se listan las palabras claves que deberían identificar al proceso. Una vez definida la lista final, se lleva a cabo la técnica de trabajo en grupos nominales donde cada miembro del equipo redacta lo que piense que debería ser el propósito del proceso teniendo en cuenta los elementos componentes de una declaración de este tipo.

### **Actividad 2.2 Identificar los resultados de salida del proceso.**

El resultado primario fundamental del proceso en estudio es la prestación del servicio gastronómico, resultado que en el trabajo se desglosa para facilitar el análisis. Además, es necesario destacar que de los resultados de salida identificados existen otros que no se tienen en cuenta puesto que se generan con muy poca frecuencia y son utilizados por procesos que se activan pocas veces.

### **Actividad 2.3: Determinar el límite final preliminar del proceso.**

Luego de identificar los resultados de salida del proceso, el grupo analiza en la sesión de trabajo, con cuál o cuáles de ellos hacen que el proceso termine, tomando como punto de referencia al cliente externo.

### **Actividad 2.4: Identificar los insumos del proceso**

Para identificar los insumos del proceso el grupo lleva a cabo una sesión de trabajo, teniendo en cuenta como punto de partida los resultados de salida definidos, se identifican los insumos (productos, servicios o información) necesarios para generar dichos resultados.

### **Actividad 2.5: Determinar el límite inicial del proceso.**

Para determinar el límite inicial preliminar del proceso, se toman como referencia los insumos de cada resultado de salida, se analiza con cuál o cuáles de ellos el proceso dará inicio, y se analizan desde el punto de vista del cliente externo. Además se tiene en cuenta el límite final preliminar del proceso anteriormente determinado, lo que permite no afectar la continuidad del ciclo del proceso.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

### **Actividad 2.6: Identificar los clientes del proceso.**

Para identificar los clientes del proceso se realiza una tormenta de ideas y se elabora una lista de posibles clientes. Seguidamente se reduce la lista, sin perder de vista que cada resultado de salida se genera para satisfacer a uno o más clientes del proceso ya sean primarios secundarios o indirectos.

### **Actividad 2.7: Definir la relación cliente – proveedor.**

Se define la relación cliente – proveedor, es decir, se identifican los proveedores de cada insumo necesarios para generar uno o varios resultados de salida que necesitan uno o más clientes. Con este análisis el equipo logra una mayor comprensión del proceso al desglosarse las complejas interrelaciones entre proveedores y clientes. La relación cliente – proveedor para este proceso se puede observar en el **Anexo 13**.

### **Actividad 2.8 Asignar un nombre al proceso.**

Independientemente de que los procesos ya estén nombrados de alguna manera por el equipo, el equipo puede observarlo desde una nueva perspectiva gracias a los datos recopilados hasta el momento. En este caso, como los procesos se unieron en uno solo (un nuevo proceso), se decidió buscar un nombre nuevo que describe claramente la actividad fundamental que se realiza, y cualquier persona con sólo observar su nombre puede tener una idea del contenido del trabajo.

### **Actividad 2.9 Elaborar el diagrama de bloques del proceso.**

El diagrama de bloques de proceso proporciona una visión general de éste. Para la elaboración del diagrama, se observa el proceso en estudio varias veces y se llevan a cabo entrevistas con algunos de los empleados, así como el Maître y el Cheff de Cocina. Esta actividad tiene como objetivo principal la identificación de las actividades más importantes y sus interrelaciones antes de proceder a la construcción del diagrama de flujo del proceso. (**Ver Anexo 14**).

### **Actividad 2,10: Mapa SIPOC.**

**Ver Anexo 15.**



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

<b>1. Declaración del propósito del proceso</b>	
Proporcionar a los clientes del hotel un servicio exclusivo y económico que invite a regresar, donde prime la elegancia y la cortesía mediante el uso eficiente de productos, capacidades e insumos.	
<b>2. Resultados de salida de proceso</b>	
Tipo de Resultado	Resultados de salida
Resultados Primarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta variedad de alimentos y bebidas, bien elaboradas, con una presentación agradable y a un precio aceptable.</li> <li>• Ambiente cómodo y visualmente atractivo.</li> <li>• Rapidez en el servicio.</li> <li>• Información adecuada y correcta notificación de los cambios.</li> </ul>
Resultados secundarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de productos para el próximo servicio</li> </ul>
Resultados Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte del cliente del turno de cocina.</li> <li>• Reporte de las ventas de bebidas, comestibles, tabacos y cigarros.</li> <li>• Información acerca del desempeño del personal que elabora en estas áreas.</li> <li>• Reporte de las averías y tiempo de funcionamiento de los equipos.</li> <li>• Evaluación de los requisitos de calidad de los productos y insumos.</li> <li>• Información sobre el funcionamiento del servicio</li> <li>• Reporte de las roturas, mermas y deterioros de los productos e insumos.</li> </ul>
<b>3. Límite final preliminar del proceso.</b>	
Cuando se terminan de elaborar los reportes en cocina y restaurante, y se dejan listas las dos áreas para el próximo servicio.	
<b>4. Insumos del proceso.</b>	
Resultado de salida	Insumos



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

Alta variedad de alimentos y bebidas, bien elaboradas, con una presentación agradable y a un precio aceptable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte acerca de la cantidad y nacionalidad de los clientes.</li> <li>• Equipamiento, productos e insumos aptos para el uso.</li> <li>• Empleados competentes.</li> <li>• Especificación de calidad de los productos.</li> </ul>
Ambiente cómodo, visualmente atractivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de instalación para la música ambiental en perfectas condiciones.</li> <li>• Música tradicional cubana en vivo.</li> <li>• Sistema de ventilación / extracción eficiente, donde prime la ventilación natural.</li> <li>• Sistema de iluminación en perfectas condiciones que aproveche la luz natural.</li> <li>• Mobiliario confortable y bien conservado acorde a la época que refleja el hotel.</li> <li>• Vajilla, cristalería, cubertería y lencería pulcra y elegante.</li> <li>• Plantas o flores naturales y en perfecto estado y limpieza.</li> <li>• Aspecto general del restaurante en armonía en cuanto a colores, tonalidades y distribución.</li> <li>• Adecuado sistema de insonorización que aisle los ruidos tanto de exteriores como de interiores.</li> <li>• Restaurante en correcto estado de limpieza e higiene.</li> </ul>
Trato amable y cortes, que inspire confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados competentes</li> </ul>



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

Rapidez en el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados competentes</li> <li>• Equipamiento apto para el uso.</li> </ul>
Información adecuada, y correcta notificación de los cambios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados competentes</li> <li>• Solicitud de información por el cliente.</li> </ul>
Solicitud de productos para el próximo servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de las necesidades de productos e insumos.</li> </ul>
Reporte del cierre de turno en cocina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de la cantidad de clientes</li> <li>• Relación de productos en existencia en IPV (Inventario de Productos a la Venta)</li> <li>• Información acerca de los costos de los productos</li> <li>• Reporte de elaboración en cocina.</li> </ul>
Reporte de las ventas de comestibles y bebidas, tabacos y cigarros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información del cierre diario en Restaurante</li> </ul>
Información acerca del desempeño del personal que elabora en estas áreas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte del asistente.</li> <li>• Reporte de evaluación de desempeño.</li> </ul>
Reporte de las averías y tiempo de funcionamiento de los equipos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información del tiempo de trabajo de los equipos.</li> <li>• Solicitud de reparación por avería imprevista.</li> </ul>
Evaluación de los requisitos de calidad de los productos e insumos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información del desempeño de los productos e insumos.</li> <li>• Especificaciones de calidad de los productos.</li> </ul>
Reporte de las roturas, mermas y deterioros de productos e insumos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información acerca de las roturas, mermas y deterioros de productos e insumos</li> </ul>
Información sobre el funcionamiento del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificación de cambios en el servicio o de los nuevos servicios.</li> </ul>
<b>5. Límite inicial preliminar del proceso</b>	



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

Cuando se obtiene la información mediante la RESERVA acerca de la cantidad de clientes, nacionalidad, y régimen de pensión para decidir el tipo de servicio.

<b>6. Clientes del proceso</b>	
<b>Tipos de Clientes</b>	<b>Clientes Identificados</b>
<b>Clientes Primarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes externos</li> </ul>
<b>Clientes Secundarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de despacho de mercancías en el almacén.</li> <li>• Proceso de mantenimiento correctivo.</li> </ul>
<b>Clientes Internos o Indirectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso para la auditoría de ingresos</li> <li>• Proceso para el control de gastos y costos</li> <li>• Proceso de evaluación del desempeño</li> <li>• Proceso de emisión de información en recepción.</li> <li>• Proceso de gestión de la seguridad e higiene de los alimentos</li> <li>• Proceso de mantenimiento preventivo.</li> <li>• Procesos de evaluación del desempeño organizacional</li> </ul>
<b>7. Relaciones Cliente – Proveedor.</b>	
En el Anexo 13	
<b>8. Nombre del proceso</b>	
<b>PROCESO PARA EL SERVICIO DE RESTAURACION</b>	
<b>9. Mapa SIPOC</b>	
En el Anexo 15	
<b>10. Elaborar un diagrama de bloque del proceso</b>	
En el Anexo 14	

**Tabla 3.3: Documentación del Proceso para el servicio de Restauración.**

Las actividades fundamentales del proceso para el servicio de restauración se presentan en el procedimiento del proceso. (Ver **Anexo 19**).



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

### **Etapas III: Enfocar el proceso.**

En esta actividad se revisa toda la información recopilada hasta el momento. Enfocar el proceso persigue asegurar que todo el conocimiento y la documentación disponible hasta el momento reflejen la realidad del proceso. Los resultados alcanzados por el grupo en el desarrollo de esta actividad fueron:

- **Definir los límites definitivos inicial y final:** Se acuerda que los límites preliminares establecidos anteriormente reflejan correctamente el alcance del proceso y están acordes con el propósito del proceso. Por tanto no fue necesario realizar ningún cambio.
- **Revisión de los resultados e insumos:** Se decide no agregar ni eliminar ningún elemento anteriormente definido
- **Definir los límites superior e inferior:** Estos límites son:

**Límite superior:** El proceso incluirá sólo:

- Hasta la entrega de los productos e insumos por el proceso de despacho de mercancía en el almacén.
- Hasta la entrega de la información a cerca de las especificaciones de calidad por el proceso de gestión de la seguridad e higiene de los alimentos.

**Límite inferior:** El proceso incluirá sólo:

- Hasta que se genera la notificación de averías, fallas o roturas en algún equipo para llevar a cabo el proceso de mantenimiento correctivo.
- **Revisión del diagrama de bloques:** Se concluye que el diagrama realizado refleja correctamente las principales actividades del proceso y permite la comprensión del propósito del proceso a cualquier persona que lo analice.
- **Decisión sobre los Departamentos que participan en el proceso:** En este caso, aunque existen otros departamentos que intervienen de una forma u otra en el proceso tales como: Dirección, Ama de llaves y Recepción, su relación con el proceso no es determinante aunque sí necesaria.

### **Actividad 3.1: Descripción de los departamentos que participan en el proceso.**

#### Área de cocina:



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

Es el área donde se preparan, elaboran y conservan los diferentes platos; así como el lugar donde se concentra el equipamiento necesario para desarrollar las tareas específicas de la misma.

Debe tener una distribución lógica, racional y una adecuada compactación del equipamiento, de forma tal que el personal realice el mínimo esfuerzo para la obtención de óptimos resultados; y con desplazamientos cortos disponga de toda clase de materiales y géneros de mercancías necesarias.

Desde el propio diseño hasta la puesta en marcha deben tenerse presente toda una serie de aspectos y parámetros referidos que se relacionen con: Tipo de restauración que se vaya a trabajar, capacidad instalada, brigada de trabajo, disponibilidad y gama de productos entre otros, así como las especificidades técnicas que se exigen internacionalmente para este tipo de departamento.

### **Visión sistémica de la cocina.**

La cocina, como Arte y Cultura, Ciencia y Tecnología al fin, ha tenido a través de la Historia que desarrollarse para estar acorde a las exigencias y expectativas del contexto en que esta insertada. Sus profesionales con dotes artísticas, elementos científicos y amplio dominio de la Técnica culinaria han demostrado en cada momento una imagen diferente acorde con los tiempos en que les ha tocado vivir.

### **Objetivos generales y específicos**

#### **Objetivos generales:**

1. Elaborar los alimentos para todos los clientes internos y externos de la instalación y mantener un cuadro higiénico y de limpieza en correspondencia con las reglamentaciones y medidas sanitarias establecidas a fin de garantizar la inocuidad de los mismos.
2. Lograr que los alimentos que se ofertan cubran las expectativas de satisfacción de los clientes atendiendo a los estándares de variedad y calidad para cada instalación.

#### **Objetivos económicos:**

1. Trabajar con equilibrio el costo presupuestado manteniendo la variedad de ofertas y los estándares de calidad establecidos.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<i>Tesis Completo</i>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

2. Mantener una política austera de gastos sin afectar los parámetros establecidos por disposiciones emanadas de las instituciones facultadas para ello.

***Objetivos de eficiencia:***

1. Lograr el reconocimiento de la cocina de Gran Caribe por parte de los clientes de nuestros principales mercados, destacándose sus valores culturales, coloristas y tropicales.
2. Contribuir al Programa de ahorro de Portadores Energéticos a partir del mejoramiento de la organización de la producción.

**Objetivos de perfeccionamiento**

1. Elaborar anualmente un Plan de Mejoras en las cocinas que lo requieran con vistas a que éstas cumplan las condiciones establecidas por su categoría y parámetros de control.
2. Implantar el Sistema de Superación de la Fuerza Laboral que esté en concordancia con las necesidades de preparación.

**La organización de la cocina.**

Se ha comprobado que es más práctico dividir los trabajos de la cocina por departamentos cuyo número y organización dependen de cada una en particular.

La distribución de funciones entre el personal de la cocina no puede responder a un patrón rígido que impida hacer adaptaciones de acuerdo a la evolución o necesidades de la producción. La forma en que se distribuya el trabajo va a depender del tamaño del establecimiento, del tipo de comida ofrecida y de la forma como se recibe la materia prima para preparar los platos.

Las cocinas se encuentran divididas en áreas por tareas afines; teniendo en cuenta ésto, podemos plantear la siguiente distribución:

- Cocina Caliente.
- Cocina Fría.
- Pastelería - Panadería.
- Legumbrero (o sección de arreglo de materia prima)
- Lavado.

**Organigrama de la cocina: (Ver anexo 11).**



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

#### **Actividad IV: Establecer las formas de medición del desempeño.**

En esta actividad se desarrolla una sesión de trabajo en grupo para identificar las medidas que más se ajustan al proceso y para las cuales existen posibilidades de obtener datos de manera que puedan efectuarse mediciones confiables para los indicadores de efectividad externa e interna, eficiencia y adaptabilidad del proceso. Las medidas identificadas para cada uno de estos indicadores para el proceso en estudio se pueden observar en la tabla 3.3

**Tabla 3.3 Medidas para evaluar el desempeño del proceso de Restauración.**

Efectividad del proceso	
Medida	Descripción
Efectividad interna	
Resultados Rechazados	Se refiere a cualquier tipo de resultado, tanto para clientes primarios, secundarios e internos, que hayan sido rechazados por no cumplir los requerimientos de calidad. También se incluyen los rechazos de insumos de los proveedores (aunque éstos sean indicativos de falta de efectividad de otro proceso debido a que afectan la efectividad del proceso). Se mide en unidades de productos rechazados.
Dinámica de las Ventas	Indica las variaciones en los volúmenes de ventas como un reflejo de la falta de efectividad. Se mide en unidades monetarias.
Demoras en el Servicio	Refleja la magnitud de las demoras en el servicio al cliente. Se mide en unidades de tiempo.
Capacidad de Servicio	Referido a la capacidad de atender clientes al mismo tiempo que posee la entidad de servicio. Se mide en cantidad de clientes.
<b>Efectividad Externa.</b>	
Quejas de los clientes	Refleja la cantidad de quejas emitidas por los clientes en un período de tiempo. Se mide en cantidad de quejas y de ser posible en unidades monetarias del costo aproximado de cada queja.
Satisfacción del cliente	Indica la satisfacción según los puntajes promedios de los diferentes atributos de la Tarjeta de Investigación del Cliente. Se mide en



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

	porcentaje.
<b>Eficiencia del Proceso</b>	
<b>Medida</b>	<b>Descripción</b>
Tiempo de ciclo por unidad de salida	Refleja el tiempo empleado por el proceso para generar una unidad de salida. Se mide en unidades de tiempo por unidades de salida.
Tiempo adicional por unidad de salida.	Indica el tiempo adicional (transportes, demoras, almacenamientos) del proceso para generar una unidad de salida. Se mide en unidades de tiempo.
Tiempo de procesamiento por unidad de salida Personas empleadas por unidad de salida	Indica el tiempo de trabajo del proceso para generar una unidad de salida. Se mide en unidades de tiempo por unidades de salida. Se refiere a la relación entre la cantidad de personas que participan en el proceso y las unidades de salida generadas. Se mide en cantidad de personas por unidad de salida.
Ventas por unidad de salida	Refleja el volumen de ventas obtenido por cada unidad de salida. Se mide en unidades monetarias por unidad de salida.
Costo por unidad de salida	Indica la relación entre el costo del proceso y las unidades de salida. Se mide en unidades monetarias por unidad de salida.
<b>Adaptabilidad del Proceso</b>	
<b>Medida</b>	<b>Descripción</b>
Tiempo promedio de respuesta a solicitudes especiales	Refleja el tiempo promedio que se invierte en responder a una solicitud especial en comparación con los tiempos estándares. Se mide en unidades de tiempo.
Porcentaje de solicitudes especiales.	Indica el porcentaje de solicitudes especiales a las que se dio respuesta en un período de tiempo. Se mide en porcentaje.
Capacidad de Respuesta.	Refleja el tiempo real que se invierte en responder a una solicitud especial en comparación con los tiempos estándares. Se mide en



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

	unidades de tiempo.
--	---------------------

### **Mediciones de Efectividad, Eficiencia y Adaptabilidad.**

Para realizar los cálculos de estos indicadores se utiliza la información disponible de la empresa. Otros datos se obtienen de mediciones directas en el proceso y observaciones en los meses anteriores. Como se puede notar no se realizan mediciones de la adaptabilidad del proceso, ya que inicialmente el proceso se encuentra en el nivel desconocido, nivel en el cual aún se desconoce los datos para determinar su verdadero estado y no tienen sentido realizar mediciones de este tipo. En el **Anexo 16** se establece las fórmulas para medir esos indicadores.

### **Etapas V: Conocer el proceso.**

#### **Actividad 4.1: Conocimiento profundo de la estructura del proceso.**

##### **El perfil del Proceso.**

Esta herramienta permite al grupo de trabajo plasmar de manera gráfica y con sus interrelaciones toda la información recopilada hasta el momento. Sirve además como marco de discusión y guía para analizar la estructura del proceso presentando una imagen “tal como es” y posibilita la comunicación gráfica y escueta del por qué de su existencia y las medidas de calidad para evaluar su desempeño. El diagrama para el proceso bajo estudio se puede observar en el **Anexo 17**.

##### **Diagrama de Flujo de Estándares ANSI.**

Luego de la elaboración del Diagrama de Bloques, se construye el Diagrama de Flujo como última etapa para lograr el conocimiento de la estructura, interrelaciones y flujo de tareas del proceso para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la organización. Antes de iniciar la elaboración del diagrama se realiza la descripción del proceso con toda la información recopilada y se confirma nuevamente con observaciones al proceso. El diagrama de flujo del proceso se puede ver en el **Anexo 18**.

##### **Descripción General del Proceso: “Restauración”.**

El Proceso se inicia cuando el Maître de Hotel y el Cheff de Cocina obtienen a través de la Reserva, la cantidad de clientes, así como sus características fundamentales. Con esta



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

información se define el tipo de servicio a ofertar (Carta o Buffet); luego ambos se trasladan al Almacén de forma independiente en busca de las existencias de Productos Una vez conocida la disponibilidad de productos en el almacén se define la oferta de alimentos (sobre la base de los Ciclomenús previamente elaborados y de la Experiencia de Valor del Cliente Externo para cada mercado) y de bebidas del servicio para el almuerzo, la cena y el desayuno del próximo día, información que se transmite a los dependientes y trabajadores de cocina en la reunión de Servicio en Restaurante y Cocina. Paralelamente el Maestro de Cocina y el Capitán de Salón supervisan y controlan las existencias físicas iniciales sobre la base de los Inventarios de Productos a la Venta (IPV) del turno anterior, ya que es de vital importancia para la ejecución de forma automática de las Solicitudes de bebidas e insumos para el Restaurante y productos comestibles para la Cocina, las cuales son despachadas por el Chef de Cocina, el cual esta autorizado para ello.

Una vez trasladados los insumos a las áreas, el Capitán distribuye el trabajo en el salón para darle cumplimiento a las tareas que exige el servicio, tales como: el montaje del Salón, la organización y decoración de la Mesa Buffet, la recogida y reposición de los servicios terminados entre otras. Es preciso destacar que antes de comenzar el servicio el Maître inspecciona la apariencia personal de los dependientes, así como la organización del Salón, de la cual es máximo responsable el Capitán. Se colocan las diferentes señalizaciones para cada tipo de platos en las estaciones.

Paralelamente en la cocina el Maestro distribuye el trabajo por las áreas y designa el responsable de la reposición de la Mesa Buffet, comenzándose a elaborar y decorar los diferentes platos previstos en el menú. Media hora antes de comenzar el servicio se inicia la organización y decoración de las estaciones de la Mesa Buffet, teniendo en cuenta una correcta distribución espacial. Al Buffetier y su ayudante se les encarga la reposición de alimentos a la mesa caliente, al área fría y al área de panes y dulces (una vez consumidas las tres cuartas partes de los mismos), y de brindar cualquier información que solicite el cliente, además el buffetier estará dispuesto a servirle cuando este lo solicite. A su vez el Cheff chequeará la elaboración y decoración de los alimentos, así como su correcta ubicación dentro de las estaciones, y velará por la inmediata reposición de los mismos una vez comenzado el servicio.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

El Capitán de Salón recibe en la puerta del Restaurante al Cliente con una frase que identifica este servicio, de otras instalaciones hoteleras, y le pregunta por el número de su habitación. Durante el servicio, el Capitán pregunta al cliente si desea tomar algún vino u otra bebida. Los dependientes estarán atentos a la reposición de la cubertería cuando sea necesaria y a retirar los platos y servicios terminados de las mesas del salón para llevarlos al área de fregado para lavar y pulir; estos montarán todas las mesas que se encuentren vacías para poder utilizar al máximo la capacidad del Restaurante. Un dependiente previamente designado se encargará de reponer los insumos de las estaciones sin esperar a que estos se agoten, su desempeño será inspeccionado con frecuencia por el Capitán, dada la importancia de esta actividad para eliminar las esperas en el servicio. Mientras se lleva a cabo el servicio los cocineros se encargarán de tener listos los platos de reposición, prestando mucho cuidado en la apariencia, elaboración y temperatura óptima por lo que el buffetier se encargará de realizar avisos frecuentes sobre la necesidad de reponer los alimentos.

Es de vital importancia chequear la presentación, temperatura, peso, etc. de los alimentos. Si no se describe ningún tipo de inspección, se puede provocar insatisfacciones en el Cliente relativas a la preparación, temperatura y presentación de los alimentos. Las inspecciones se desarrollarán durante todo el proceso, y aprovechando las características de las tareas que se ejecutan, en ningún momento detendrán o demorarán el proceso. Se identifican tres variantes fundamentales de inspección:

- La inspección del Cheff de Cocina de las condiciones de las materias primas y materiales que se utilizan en la elaboración de los alimentos. La acción correctiva es tomada en este caso por el Cheff y consiste en la reposición de los productos por parte de abastecimiento.
  
- La inspección al desarrollo de las actividades en la cocina por el Cheff. Esta inspección se realiza desde el principio de las actividades y termina al finalizar el proceso. Los objetivos de esta inspección consisten en garantizar la salida en tiempo y con la calidad requerida (sabor y apariencia) de los platos elaborados durante el proceso; así como mantener una constante reposición y organización de los platos en las estaciones.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

- La inspección de la preparación y montaje del Salón. Esta es desarrollada por el Maître y el Capitán de Salón al mismo tiempo que se realizan las actividades de preparación y montaje de las mesas del Salón y de las estaciones de la Mesa Buffet. Este tiene como objetivos lograr que el Salón inicie el servicio con todos los requisitos de calidad establecidos en el Manual de Explotación y verificar que durante el servicio se lleve a cabo una constante reposición y organización de los insumos, tanto de las mesas del salón como de la Buffet.

Debe destacarse que durante la prestación del servicio tanto el Maître, el Cheff como el Operativo de Guardia observan el desempeño de todas las actividades realizadas con el objetivo de detectar las posibles fallas sobre la base del conocimiento que poseen de los momentos de la verdad del servicio. Estos errores son corregidos teniendo en cuenta las circunstancias en que suceden y sirven de base para los debates internos desarrollados con el objetivo de lograr la excelencia en el servicio.

Al cumplimentarse el horario de servicio se cierra el Salón y se recogen la Mesa Buffet y las mesas del salón, se dispone el paradero de los productos sobrantes. El Capitán de Salón comprueba las existencias físicas de los productos (bebidas) a través de los IPV y se sienta en su Terminal a elaborar el Cierre Definitivo a partir de la información almacenada durante el servicio, para enviarlos a la Terminal de Economía para ser archivados, mientras los dependientes apoyan el brillo y pulido de la vajilla que luego será utilizada en el montaje de las mesas del Salón para el próximo servicio.

Por otro lado, en Cocina, el Maestro desde su Terminal accede a la información que automáticamente le ha enviado el Restaurante y efectúa el Cierre Definitivo de turno en cocina mediante la utilización de los Listados de Escandallo previamente elaborados, mientras se limpian y ordenan los utensilios y el área. Toda la información generada en el turno será enviada al Terminal de Economía mediante la red Intra-Hotel.

Al concluir el servicio en cocina el Maestro espera por la entrega de los pedidos al capitán de salón para efectuar el cierre definitivo de turno en cocina, mientras se limpian y ordenan los



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

utensilios y el área. Toda la información generada en el turno es trasladada por el Maestro y el Capitán al Departamento de Economía.

En el **Anexo 19** se muestra el procedimiento del proceso de estudio.

### **3.3 Conclusiones Parciales.**

1. Dentro de los múltiples enfoques existentes en el ámbito empresarial, el enfoque en procesos puede ser empleado como un excelente marco teórico para el análisis detallado de las áreas funcionales de una empresa de servicios hoteleros.
2. La metodología propuesta ofrece una herramienta de gran utilidad para el perfeccionamiento de los procesos hoteleros, la cual fue validada con el análisis a tres (3) instalaciones hoteleras en Cienfuegos.
3. Se identifican 57 procesos repartidos en 8 macroprocesos en el Hotel Gran Caribe Jagua y se determinan mediante el enfoque ponderado los procesos claves que son: Alojamiento, Restauración, Recepción, Animación y Eventos especiales.
4. Se realiza el primer acercamiento a la identificación de los procesos en el hotel Gran Caribe Jagua, con la propuesta de los formatos documentales y la recolección de la información requerida para iniciar el proceso de documentación de los mismos, ya que actualmente no existe.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

### *Conclusiones Generales.*

Con la realización del presente trabajo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. Se desarrolló un mapa conceptual acerca del tema, lo que proporciona varios elementos importantes para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
2. Se implanta un procedimiento para el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 basado en procesos, el cual se compone de cinco pasos y cada uno de ellos con diversas actividades.
3. A partir de la identificación de los procesos se propone la documentación inicial a elaborar y el formato de la misma, una primera aproximación a los diagramas de flujo del proceso de restauración y la descripción de las actividades del mismo, que constituye la etapa inicial para el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 con enfoque a procesos que debe transitar por el resto de los macroprocesos y con la implantación de sistemas de gestión como el de calidad.
4. Se identifican los procesos existentes que se necesitan para el cumplimiento de los requisitos ISO 9000-2000. A través de la elaboración del Mapa de procesos de la empresa, especificando en el diagrama SIPOC para el servicio de restauración identificando los suministradores, entradas, procesos en si, variable de salida, requisitos de la variable de salida y cliente.
5. Se confecciona un Diagrama de flujo para llegar de esta forma a un segundo nivel en la confección de mapas de procesos, destacando las distintas actividades del proceso de restauración que se realizan dentro de la organización.
6. El estado del proceso y los planes para el futuro quedan documentado utilizando un diagrama de Perfil.
7. Se presenta una documentación del proceso de restauración mediante:
  - La ficha de proceso.
  - El procedimiento de proceso.
  - Los resultados de las actividades de la segunda etapa del procedimiento.

### **Recomendaciones.**



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

1. Continuar la ejecución del trabajo a partir de los resultados obtenidos con el procedimiento hasta llegar a mejorar el proceso objeto de estudio y describir los demás procesos claves.
2. Mantener el equipo de trabajo para la descripción de los demás procesos, con el objetivo de tener círculos de calidad en el Hotel.
3. Elaborar la matriz causa-efecto, los planes de control, evaluar capacidades, elaborar la matriz F.M.E.A. para cada uno de los procesos, dando prioridad a los relevantes y así poder rediseñarlos o mejorarlos, aplicando las herramientas adecuadas involucrando a los trabajadores en las formas organizativas que sean adecuadas en cada caso.
4. Estructurar el diseño de los procesos de forma tal que puedan alinearse con los Sistemas de Gestión de la Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente en el Trabajo y el de Medio Ambiente.
5. Establecer un compromiso real por parte de la Alta Dirección del Hotel para el gestionamiento e implementación del Sistema de Gestión de Calidad
6. Dar a conocer la documentación concerniente a los procesos a toda la organización en especial al responsable de cada proceso.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Espinosa. Calidad Total. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 20 de abril del 2006.
2. Carlos González. Conceptos Generales de Calidad total. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 20 de abril del 2006.
3. Luís Corzo. Control de la Calidad. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 20 de abril del 2006.
4. Juran J.M. Manual de Control de la Calidad.-- México: Ed. Mc Graw-Hill, 1993.--290p.
5. Deming, E.W. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.-- Madrid: Ed. Díaz de Santos, 1989.—p.245
6. Gabriel Padilla. Gestión de la Calidad. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 30 de Marzo del 2006.
7. Crosby, P.B. Hablemos de Calidad.-- Mejioco: McGraw Hill, 1993.-- [s.p.]
8. NC-ISO 9000.Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. vig 2001.— p.75
9. Gutierrez Pulido, Humberto. Calidad Total y Productividad,-- Mexico: Editorial Mexicana, 1996,- p.403.
10. Pérez Cantillo, Nerelys. Gestión por proceso. Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos33/gestion-procesos/gestion-procesos.shtml>, 14 de marzo del 2006.
11. NC-ISO 9000.Sistema de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario. Vig 2001.— p.75
12. Berzosa, Beatriz. Introducción a la gestión de la calidad. Tomado de: [http://www.cideal.org/fse/origen/manuales/gestion\\_calidad](http://www.cideal.org/fse/origen/manuales/gestion_calidad), 25 de abril del 2006
13. Saez Vacas, F. Gestión de la Calidad Total. Tomado de: <http://www.gestion200.com>, 30 de marzo del 2006.
14. Hyperlink. Industria de servicio. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 31 de marzo del 2006.
15. Larrea. Calidad de servicio. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 1 de abril del 2006
16. Horovitz. Calidad de servicio. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 1 de abril del 2006.
17. Pérez. Calidad de servicio. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 1 de abril del 2006.
18. Juran y Gryna. Calidad de servicio.Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 1 de abril del 2006.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

19. Manuel Giadanes, Juan. Sistema de Gestión de la Calidad en los hoteles. Tomado de:  
[http://www.lrqaspain.com/essite/template.asp?name=esstandards\\_turismo\\_qms](http://www.lrqaspain.com/essite/template.asp?name=esstandards_turismo_qms), 25 de Marzo del 2006
20. Fabio Alban, Hector. Gestión de la Calidad en los servicios. Tomado de:  
<http://www.gestiopolis.com>, 25 de abril del 2006.
21. NC-ISO 9001. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Vig 2000.—p.30
22. Rodrigo Buitrago Torres, Adán. Mejora y documentación de los procesos. Tomado de:  
<http://www.mongrafias.com>, 20 de mayo del 2006.
23. NC-ISO 9001. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Vig 2000.—p.34.
24. Ibidem. – p.14.
25. Ibidem. – p.18.
26. Ihovany. Procedimiento para la Gestión de Proceso / Ihovany; Autor. – Trabajo de Diploma, UCF, 2003, - 66h.: ilus.
27. Miyashiro Pérez, Liodine. Procedimiento para la Mejora de Procesos de Servicios Turísticos / Yamil Caravez Santana, tutor. – Trabajo de Diploma, UCF, 2004.- 259h.: ilus.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

## BIBLIOGRAFIA

- Alpizar Santana. Entrevista realizado por Oumar Diallo. Cienfuegos, 3 de julio del 2006.
- Arenas, Anny. Sistema de Gestión de la Calidad según ISO: 9000. Tomado de:  
<http://www.gestiopolis.com>, 25 de abril del 2006.
- Augusto De La Cruz Bovea, Cesar. Como implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en su empresa. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 20 de marzo del 2006.
- Berzosa, Beatriz. Introducción a la gestión de la calidad. Tomado de:  
[http://www.cideal.org/fse/origen/manuales/gestion\\_calidad](http://www.cideal.org/fse/origen/manuales/gestion_calidad), 25 de abril del 2006
- Carlos González. Conceptos Generales de Calidad total. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 20 de abril del 2006.
- Crosby, P.B. Hablemos de Calidad./ P.B. Crosby.. – Mexico: McGraw Hill, 1993.-- [s.p.].
- Deming, E.W. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis/ E.W. Deming.-- Madrid: Ed. Díaz de Santos, 1989.-- 245p.
- Diaz de Santos. La Gestión Empresarial a través del Modelo Europeo de Excelencia de la E.F.Q.M. Tomado de: <http://www.gestion2000.com>, 5 de mayo del 2006.
- Espinosa. Calidad Total. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 20 de abril del 2006.
- Esparragoza, A. Sistemas de Calidad Total y Costos de Calidad. Tomado de:  
<http://www.monografias.com>, diciembre del 2002.
- Fabio Alban, Hector. Gestión de la Calidad en los servicios. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 25 de abril del 2006.
- Fernandez, Clúa, Calidad de servicio. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 1 de abril del 2006.
- Gabriel Padilla. Gestión de la Calidad. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 30 de Marzo del 2006.
- Gonzales, Aleida. Costos Totales de Calidad. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 2 de mayo del 2006.
- Gutierrez Pulido, Humberto. Calidad Total y Productividad / Humberto Gutierrez Pulido..- Mexico: Editorial Mexicana, 1996.-- 403p.
- Horovitiz. Calidad de servicio. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 1 de abril del 2006.
- Hyperlink. Industria de servicio. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 31 de marzo del 2006.
- Ibidem. – 14p
- Ibidem. – 18p
- Ibis Nadal fajardo. Entrevista realizado por Oumar Diallo. Cienfuegos, 3 de julio del 2006.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

- Ihovany. Procedimiento para la Gestión de Proceso / Ihovany; Tutor. – Trabajo de Diploma, UCF (Cf), 2003, - 66h.: ilus.
- Ishikawa. Calidad de servicio. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 1 de abril del 2006.
- J. Barzaga Laffitte, Neuris. Manual de Cocina / Neuras J Barzaga Laffitte.. – La Habana: Editorial Hotelería, 2000. – 136p.
- \_\_\_\_\_. Manual de Recepción / Neuras J Barzaga Laffitte.. – La Habana: Editorial Hotelería, 2000. – 76p.
- \_\_\_\_\_. Manual de Alimentos y Bebidas / Neuras J Barzaga Laffitte.. – La Habana: Editorial Hotelería, 2000. – 91p.
- Juran, Joseph. Análisis y planeación de la calidad/ Joseph Juran.,—[s.l]: Mc Graw Hill 1997.—[s.p].
- \_\_\_\_\_. Calidad de servicio. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 1 de abril del 2006.
- \_\_\_\_\_. Manual de Control de la Calidad./ J.M. Juran, F.M Gryna.--México: [s.n], 1993.--290p.
- Larrea. Calidad de servicio. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 1 de abril del 2006.
- Luís Corzo. Control de la Calidad. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 20 de abril del 2006.
- Manuel Giadanes, Juan. Sistema de Gestion de la Calidad en los hoteles. Tomado de: <http://www.gestion200.com>, 20 de enero del 2006.
- Miguel, Enseñat. Entrevista realizada por Oumar Diallo. Cienfuegos, 9 de julio del 2006.
- Miyashiro Pérez, Liodine. Procedimiento para la Mejora de Procesos de Servicios Turísticos / Liodine Miyashiro Pérez; Yamil Caravez Santana, tutor. – Trabajo de Diploma, UCF (Cf), 2004.- 259h.: ilus.
- NC-ISO 9000. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. vig 2001.--75p.
- NC-ISO 9001. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. vig 2000.--30p.
- Pérez Cantillo, Nerelys. Gestión por proceso. Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos33/gestion-procesos/gestion-procesos.shtml>, 14 de marzo del 2006.
- Padilla Gabriel. Gestión de la Calidad. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 20 de abril del 2006.
- \_\_\_\_\_. Gestión de la Calidad. Tomado de: <http://www.competitividad.net>, 20 de abril del 2006.
- \_\_\_\_\_. Gestión de la Calidad. Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos5/conca/conca.shtml#juran>, 20 de abril del 2006.
- \_\_\_\_\_. Gestión de la Calidad. Tomado de: <http://www.philipcrosby.com/main.html>, 20 de abril del 2006.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

- Padrón, V. Análisis Comparativo de los Distintos Enfoques en la Gestión de la Calidad. Tomado de: <http://www.gestion2000.com>, 5 de mayo del 2006.
- Parasuraman. Características de la Calidad de servicio. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 2 de mayo del 2006.
- Peñalver Martell, Pedro. La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios. Tomado de: <http://www.gestion2006.com>, 13 de enero del 2006.
- Pérez. Calidad de servicio. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 1 de abril del 2006.
- Perez Rodríguez, Zulem. Metodología para la implementación de un Sistema documental ISO 9000. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 20 de marzo del 2006.
- Rodrigo Buitrago Torres, Adán. Mejora y documentación de los procesos. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 20 de mayo del 2006.
- Russell, S. "ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or cooperation?", Tomado de: <http://www.gestion2000.com>, 5 de mayo del 2006.
- Saez Vacas, F. Gestión de la Calidad Total. Tomado de: <http://www.gestion200.com>, 30 de marzo del 2006.
- Santiago, Abreu. Los Enfoques de la calidad total y su aplicación en una empresa de manufactura. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 21 de abril del 2006.
- Senlle, Andres. ISO 9000 en empresas de servicio / Andres Senlle.-- España: Ediciones Gestion 2002, 1997. – [s. p.].
- Sosa Vera, Rita. Desarrollo de un Sistema de Calidad en un laboratorio de control de la calidad de los alimentos. Tomado de: <http://www.monografias.com>. 2 de mayo del 2006.
- Valle Figueroa, Wilfredo. Calidad y Gestión de la calidad. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm>, enero del 2003
- Vigil Corral, Eduardo. Calidad y Gestión de la calidad. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm>, enero del 2003
- Wilkinson, A. Managing with Total Quality Management. Tomado de: <http://www.gestion2006.com>, 5 de mayo del 2006.



**ANEXO 1: Tabla 1. 1: Características distintivas de los servicios.**

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
<b>Los servicios, salvo en unas excepciones, no pueden medirse.</b>	El servicio es algo dinámico, no estático. Es una función, no una estructura. De cualquier forma una operación de servicio puede relacionarse con unas medidas
<b>Los servicios no pueden almacenarse.</b>	Una vez que se ha prestado el servicio, ya no existe. Puede repetirse, pero no recobrase. Lo constituyen una serie de actividades afines, mayormente dominadas por la conducta humana.
<b>Los servicios no pueden inspeccionarse</b>	Los servicios pueden ser observados y sacarse conclusiones de ello, pero no pueden pasar por una inspección en el sentido estricto de la palabra. Pueden inspeccionarse y apreciarse las condiciones y los productos relacionados con los servicios prestados en relación con una serie de estándares. Es imposible separar servicios malos de buenos, por ejemplo la inspección sanitaria a un restaurante.
<b>La calidad no puede determinarse de antemano.</b>	La naturaleza de los servicios no puede determinarse de antemano, excepto en aquellos casos en que se haya prestado un servicio de la misma naturaleza a un cliente. El cliente no sabe si el servicio será o no satisfactorio si no lo compra y pasa por la experiencia. En la compra de un producto, el cliente puede mirar, examinar, preguntar e incluso hasta hacer pruebas, en un servicio esto es imposible.
<b>Un servicio no tiene vida.</b>	Los productos tienen vida, pueden ser separados y mantenidos. Los servicios tienen una duración, pero ausencia de vida, de manera que quedan invalidadas las acciones de calidad posventa.
<b>Los servicios tienen una dimensión temporal.</b>	Los servicios ocurren en el tiempo. Un servicio puede constituirse de una serie de actividades relacionadas con el tiempo, cada uno de cuyos componentes están

	<p>sujetos al cumplimiento de la calidad. En estos casos los servicios tienen un comienzo y un fin en el tiempo.</p>
<b>Los servicios se prestan tras una solicitud.</b>	<p>Los servicios se prestan tras dos tipos de demandas: demandas instantáneas o demandas programadas. El primer punto incluye agua, gas, electricidad y servicios telefónicos. Estos servicios pueden ser solicitados a cualquier hora del día en el año. Estas empresas deben cumplir un 100% de confiabilidad y rentabilidad. Los segundos son servicios sólo a tiempos programados, por ejemplo, consultas médicas, bancos, transportes, etc.</p>
<b>Los servicios son más críticos en unas industrias que en otras.</b>	<p>Los servicios públicos, que cubren demandas instantáneas, han de rendir un 100% de eficacia. Esto es un nivel más alto que el que otras compañías deben ofrecer. En ciertas empresas de servicio, en las que el error de un empleado puede ser peligroso, sino fatal, el error cero como meta es un deber. En este grupo se incluyen salud, transporte y electricidad</p>
<b>Los servicios implican más que fiabilidad en los productos, fiabilidad humana.</b>	<p>La fiabilidad humana es el complemento del error humano, así que el problema fundamental es controlar, corregir y prevenir el error humano. El alto componente humano en un servicio implica que en muchos casos un error humano sea altamente costoso, tanto para la empresa como para el cliente, una medicina mal administrada y el desastre de Chernobill pueden ser ejemplos de ello.</p>
<b>La calidad es tanto objetiva como subjetiva.</b>	<p>Es subjetiva porque tiene que ver con los deseos, sentimientos, preferencias, estados anímicos y nerviosos de los clientes y de las personas que prestan el servicio; esto es un componente intangible. Es objetiva porque tiene que ver con las medidas, con lo observable, con hechos más allá de los sentimientos, con objetos materiales externos, lo que constituye el componente tangible de los servicios</p>

Anexo: 2

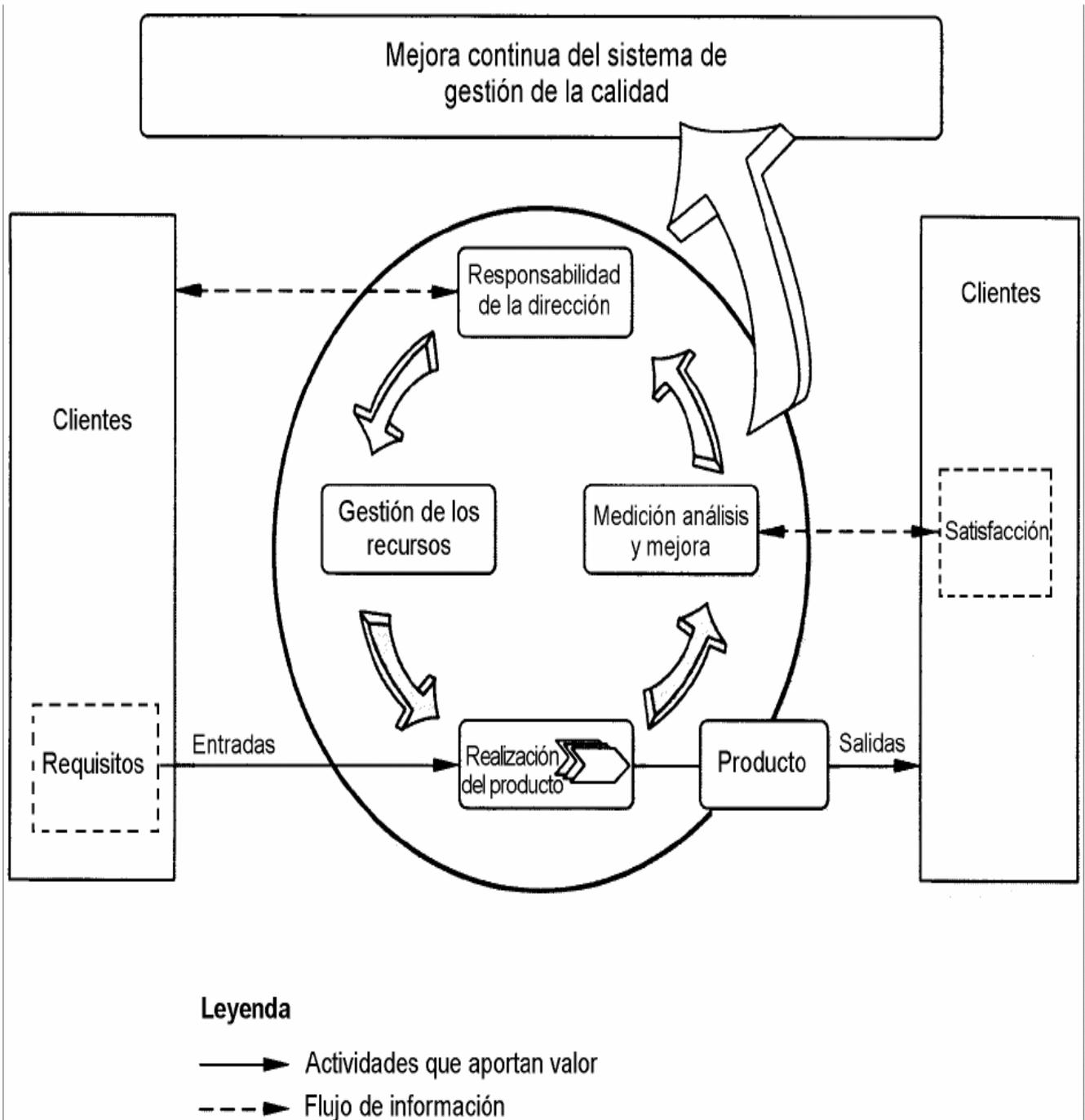
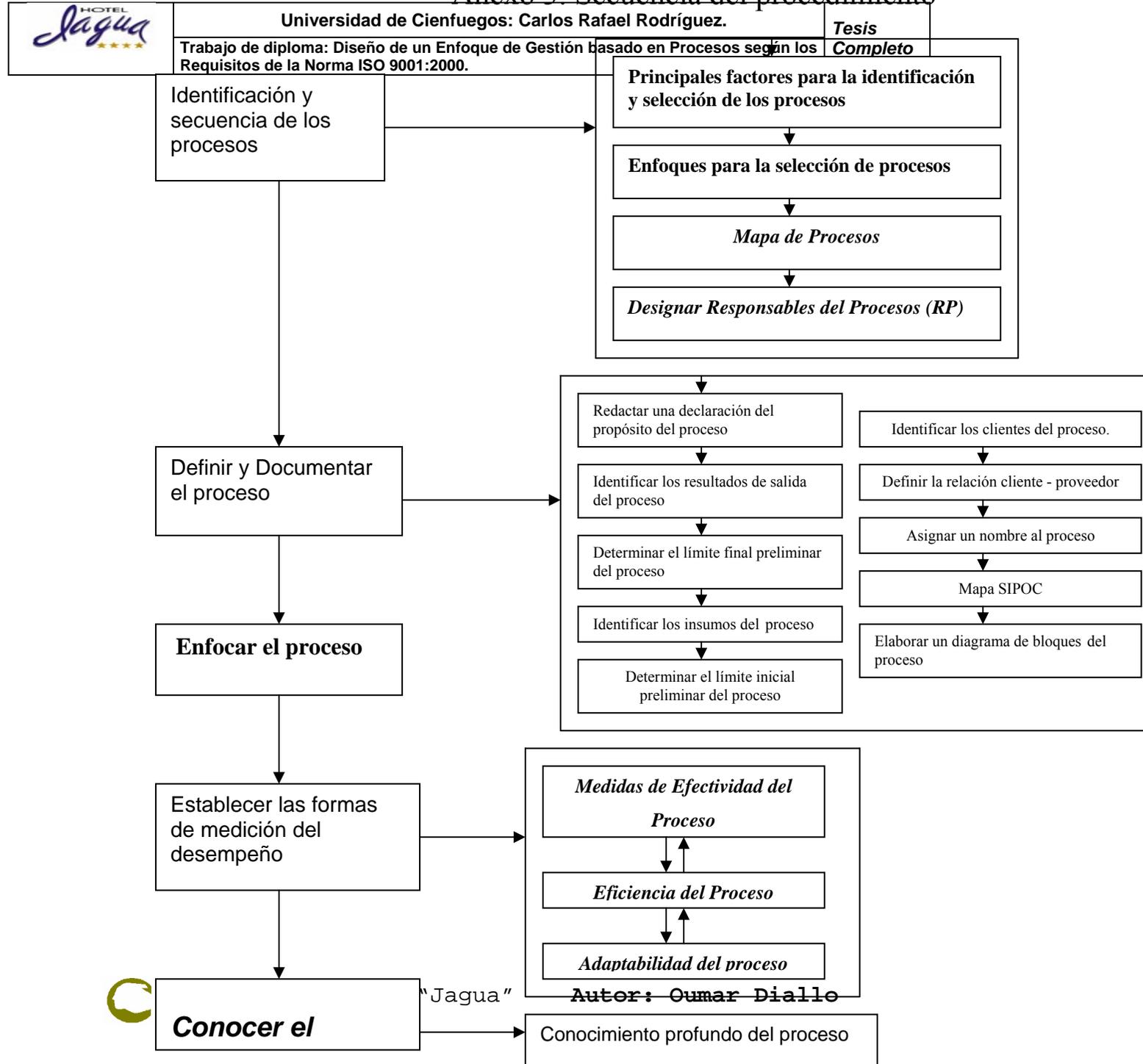


Figura1.4 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en el proceso.

# Anexo 3: Secuencia del procedimiento



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

#### **ANEXO 4: Responsabilidades del Responsable del Proceso.**

1. Establecer medidas y fijar objetivos para mejorar la efectividad, la eficiencia y la adaptabilidad del proceso.
2. Garantizar que las metas globales del proceso se cumplan, y que los mejoramientos realizados dentro del proceso no afecten negativamente otros procesos u otras partes de la organización (suboptimización).
3. Definir los límites preliminares y el alcance del proceso.
4. Formar un Equipo de Mejora de Procesos (EMP) mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisiones con los jefes de departamento involucrados a fin de lograr su compromiso.</li> <li>- Obtener los nombres de los equipos potenciales.</li> <li>- Seleccionar a los miembros del equipo.</li> </ul>
5. Asegurarse de que los miembros del Equipo de Mejora de Procesos (EMP) reciban entrenamiento en técnicas de mejoramiento de procesos y que emplean los principios básicos de mejoramiento.
6. Dar comienzo a las actividades del Equipo de Mejora de Procesos (EMP), ayudando a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir los límites del proceso.</li> <li>- <b>Establecer la misión del equipo.</b></li> <li>- Inscribir el equipo.</li> </ul>
7. Organizar las actividades regulares del Equipo de Mejora de Procesos (EMP) a través de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones de planeación.</li> <li>- Seguimiento de las actividades del Equipo de Mejora de Procesos (EMP).</li> <li>- Solucionar e incrementar las diferencias entre los miembros del Equipo de Mejora de Procesos (EMP).</li> </ul>
8. Definir los subprocesos y sus correspondientes responsables (generalmente gerentes de línea)
9. Dirigir las diversas etapas del mejoramiento en su proceso.
10. Motivar la calificación del proceso y las actividades de Benchmarking del proceso.
11. Identificar y ejecutar los cambios requeridos en el proceso para satisfacer las necesidades tanto de la empresa como de los clientes.
12. Mantener contacto con el Coordinador de la Calidad en la empresa y el EEM en relación con: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Progreso del Equipo de Mejora de Procesos (EMP).</li> <li>- Calificación del proceso.</li> <li>- Requerimientos de inversiones especiales.</li> <li>- Problemas de automatización y mecanización.</li> </ul>
13. Superar los obstáculos que existen para el mejoramiento a través de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para el EMP.</li> <li>- Resolver conflictos entre los departamentos.</li> </ul>
14. Establecer los mecanismos apropiados para actualizar continuamente los procedimientos, mejorar la efectividad y eficiencia del proceso global.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

15. Mantener el contacto con los clientes del proceso para garantizar que se satisfagan y conozcan sus expectativas.

16. Mantener informado al Equipo de Mejora de Procesos (EMP) sobre los cambios en la empresa que pueden afectar al proceso.

**Anexo 5: Tabla 2.1: Medidas para el desempeño del proceso**



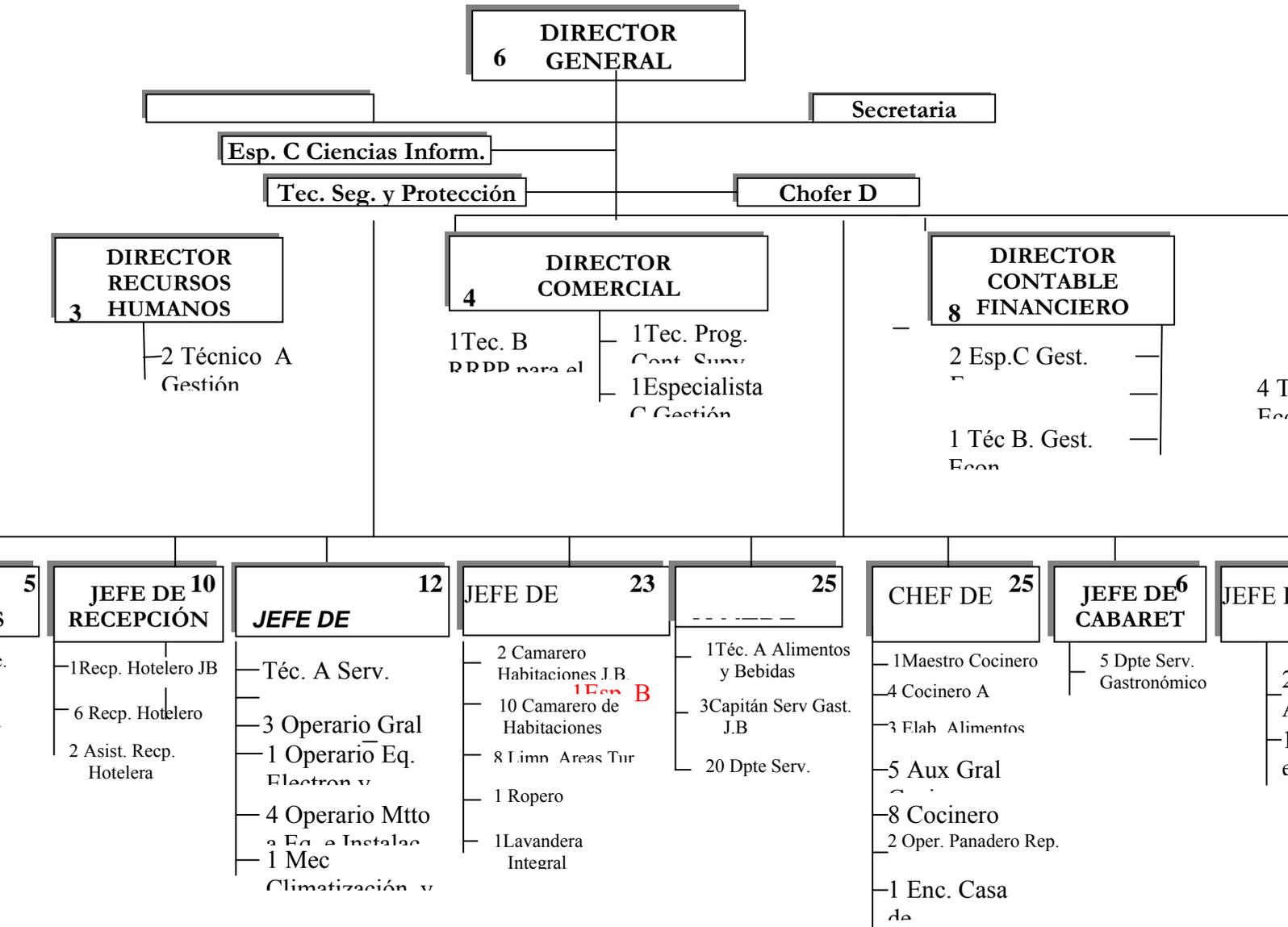
	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

<b>Medidas de Eficacia, Eficiencia y Adaptabilidad</b>
<b>1. Efectividad.</b>
El grado hasta el cual los resultados del proceso o subproceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Un sinónimo de efectividad es calidad. Efectividad es tener el resultado apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y el precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente. [Harrington, 1993]
<b>Indicadores de efectividad interna:</b> muestran en qué medida los procesos están cumpliendo sus requerimientos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumulaciones de trabajo.</li> <li>• Repetición del trabajo terminado.</li> <li>• Rechazo del resultado.</li> <li>• Resultado retrasado.</li> <li>• Resultado incompleto.</li> <li>• Cambios requeridos.</li> <li>• Interrupciones.</li> </ul>
<b>Indicadores de efectividad externa:</b> muestran que tan bien el producto o servicio satisface al cliente externo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quejas de los clientes.</li> <li>• Altos costos de garantías.</li> <li>• Disminución de la participación en el mercado.</li> <li>• Porcentaje de despachos en tiempo.</li> <li>• Documentación equivocada</li> </ul>
<b>2. Eficiencia.</b>
El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de la efectividad. La productividad es una medida de eficiencia. [Harrington, 1993]
<b>Características típicas de base para el análisis de la eficiencia:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo del ciclo por unidad o transacción.</li> <li>• Recursos (dólares, personas, espacio) por unidad de output.</li> <li>• Porcentaje de costo de valor agregado real del costo total del proceso.</li> <li>• Costo de la mala calidad por unidad de output.</li> <li>• Tiempo de espera por unidad o transacción.</li> </ul>
<b>3. Adaptabilidad.</b>
La flexibilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales e individuales del cliente de hoy. Se trata de dirigir el proceso para satisfacer las necesidades especiales del presente y los requerimientos del futuro. La adaptabilidad es un área ampliamente ignorada, pero es fundamental para lograr un margen competitivo en el mercado. [Harrington, 1993]
Formas aceptadas de medir este indicador:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo promedio que se necesita para procesar la solicitud especial de un cliente en comparación con los procedimientos estándares.</li> </ul>



- El porcentaje de solicitudes especiales procesadas.
- Porcentaje de pedidos especiales concedidos al nivel de empleados.

### ANEXO 6: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. HOTEL JAGUA.



**TOTAL DE TRABAJADORES: 131**



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

### Anexo 7: Tabla 3.1 Clasificación de los procesos en Macro proceso

<b>Proceso de dirección:</b>
❖ Proceso de selección del personal
❖ Proceso de capacitación del personal
❖ Proceso de evaluación del desempeño
❖ Proceso de gestión de la seguridad y salud ocupacional
❖ Proceso de recompensa y retribuciones
❖ Proceso de definición de la política comercial y política de clientes en coordinación con el Grupo Hotelero.
❖ Proceso de reserva de habitaciones
❖ Proceso de contratación.
❖ Proceso de desvíos de clientes.
❖ Proceso de definición de política de compras.
❖ Proceso de gestión de quejas y reclamaciones del cliente.
❖ Proceso de investigación de la satisfacción del cliente. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encuestas.</li> <li>➤ Entrevistas.</li> <li>➤ Grupo aleatorio de Clientes.</li> <li>➤ Sistema de Observación Interna.</li> <li>➤ Auditoria de Calidad.</li> <li>➤ Resumen de las encuestas aplicada por nuestro principal receptivo Nacional Cubatur.</li> </ul>
❖ Proceso para la atención del cliente (guest service) <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cócteles de bienvenida.</li> <li>➤ Tratamiento de VIP</li> <li>➤ Lunas de miel, bodas y cumpleaños.</li> <li>➤ Celebraciones de fechas señaladas.</li> <li>➤ Aniversarios de la instalación</li> <li>➤ Nuevos servicios u ofertas.</li> <li>➤ Actividades especiales.</li> <li>➤ Clientes repitentes.</li> </ul>
<b>Proceso de restauración:</b>
❖ Proceso para el servicio del restaurante. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Para el servicio a la Carta.</li> <li>➤ Para el servicio Buffet.</li> </ul>
❖ Proceso para el servicio de bares.



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

❖ Proceso de preparación del servicio en cocina. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Para el servicio a la carta.</li> <li>➤ Para el servicio buffet.</li> </ul>
❖ Proceso de gestión de seguridad e higiene de los alimentos
<b>Proceso de alojamiento:</b>
❖ Proceso de limpieza y acondicionamiento de las habitaciones. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenimiento de habitaciones vacías.</li> <li>➤ Limpiezas de habitaciones vacías sucias</li> <li>➤ Limpiezas de habitaciones ocupadas.</li> </ul>
❖ Reparación de las habitaciones fuera de orden.
❖ Proceso de limpieza de áreas nobles.
❖ Proceso para el servicio de cobertura.
❖ Proceso para ejecutar servicios especiales.
❖ Proceso para el servicio de ropería y lencería.
❖ Proceso para la organización y distribución diaria del trabajo en el área de alojamiento.
❖ Proceso para la organización del pantry y preparación del carro de la camarera.
❖ Proceso para objetos perdidos y olvidados.
<b>Recepción</b>
❖ Proceso de entradas de clientes (check in)
❖ Proceso de salidas de clientes (check out)
❖ Proceso para cambios de habitaciones.
❖ Proceso de servicio telefónico.
❖ Proceso para el cambio de divisa.
❖ Proceso para el cambio de turno de recepción
❖ Proceso de gestión de aprovisionamiento.
❖ Proceso de auditoria nocturna
<b>Proceso de animación (o recreación)</b>
❖ Proceso para la información de actividades al cliente.
❖ Proceso para la realización de actividades de animación.
❖ Proceso para la realización de actividades musicales.
❖ Proceso para la realización de actividades culturales y de recreación.
<b>Mantenimiento Técnico de las Instalaciones.</b>
❖ Proceso para el mantenimiento preventivo.
❖ Proceso para el mantenimiento correctivo
❖ Proceso de organización, distribución y alcance del trabajo en mantenimiento



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

❖ Proceso para la planeación administrativa y operativa.
❖ Proceso para la evaluación del desempeño organizacional
❖ Proceso para el control de activos fijos tangibles
❖ Proceso para el control de actividades financieras. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control de cuentas y efectivos por cobrar.</li> <li>➤ Control del efectivo en caja y bancos.</li> </ul>
❖ Proceso para la auditoria de ingreso
❖ Proceso de gestión de recursos informáticos. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar los procedimientos de oficinas y computación así como códigos necesarios.</li> <li>➤ Implantación del sistema informático.</li> <li>➤ Analizar dificultades y buscar alternativas.</li> <li>➤ Interconexión con otros sistemas.</li> <li>➤ Viabilizar el servicio informático a través del correo electrónico.</li> <li>➤ Chequeo del funcionamiento óptimo de la red.</li> <li>➤ Mantenimiento y actualización de los ficheros del sistema de gestión hotelera.</li> <li>➤ Capacitación del personal que requiera trabajar con el sistema de gestión hotelera.</li> </ul>
❖ Proceso de gestión de la seguridad informática. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Garantizar la seguridad informática y protección contra virus informáticos.</li> <li>➤ Garantizar la salva en discos duro y soporte magnético externo de cada operación económica.</li> <li>➤ Cambiar las claves periódicamente.</li> </ul>
<b>Aprovisionamiento y Almacenaje</b>
❖ Proceso para el control de llaves.
❖ Proceso de gestión de aprovisionamiento <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión de abastecimiento</li> <li>➤ Control del estado de los mercancías</li> <li>➤ Conservación de las mercancías</li> <li>➤ Control de inventario del almacén</li> <li>➤ Manipulación de las mercancías.</li> </ul>
❖ Proceso para la recepción y despacho de mercancías.
❖ Proceso para el control de costos y gastos.
❖ Proceso de elaboración del presupuesto para la defensa.
❖ Proceso para el control de movimientos inventarios
❖ Proceso de elaboración de nóminas
❖ Proceso de elaboración del presupuesto
❖ Proceso de elaboración de balances y estados financieros



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<i>Tesis Completo</i>
	<b>Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.</b>	

❖ Proceso para el control de precio y tarifas.
<b>Eventos Especiales</b>
❖ Proceso para la gestión de situaciones especiales y/o de emergencia. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Casos de incendios y explosiones</li> <li>➤ Casos de muerte</li> <li>➤ Casos de huracanes</li> <li>➤ Casos de brotes diarreicos o cólera</li> <li>➤ Elaboración de planes para la defensa</li> <li>➤ Elaboración de planes de seguridad y protección</li> </ul>

## **Anexo 8. Introducción al trabajo en grupo para Identificar los procesos claves de la empresa.**

Buenos días (tardes):

La identificación de los procesos claves es un paso importante en todo programa de implementación de sistema de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000. Es por ello que Ud. Se le invita a participar en esta sesión de trabajo en grupo, que tiene como objetivo: determinar dentro de todos los procesos definidos, aquellos en los cuales la gerencia cree que sean los más importantes para la empresa.

Para determinar los procesos claves se decide trabajar con el enfoque ponderado de selección que consiste en dar una puntuación de 1 a 5 en donde:

- 1 Indica que el proceso tiene poca importancia para la empresa
- 5 Indica que el proceso tiene Gran Importancia

Los factores que se deben tener en cuenta para la identificación y selección de los procesos claves.

- Influencia en la satisfacción del cliente
- Los efectos en la calidad del producto/servicio
- Influencia en Factores Claves de Éxito (FCE)
- Influencia en la misión y estrategia
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentales
- Los riesgos económicos y de insatisfacción



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<i>Tesis Completo</i>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

- Utilización intensiva de recursos

Su criterio será muy útil para el mejoramiento del proceso.

Muchas gracias por su colaboración.

#### **Grupo de Trabajo.**

<b>Nombres</b>	<b>Cargos</b>
Delfín Alpízar Santana.	Subdirector Comercial.
Francisco Gutiérrez Gómez	Jefe de Recepción Hotelera.
Ibis Nadal Fajardo.	Especialista en Gestión de Calidad.
Sinahi Morera Ferreiro.	Subdirector RRHH.
Rosa Lopez Soler CATERON.	Auditor.
Olesia Sanches Mederos	Relacionista Publica
Norma Brunet Vasquez.	Ama de Llaves
Miguel Enseñat. Calderon	Maître de Hotel.
Rene Fonte Fernandez	Jefe de Recreación
Amado Lemus	Cheff de Cocina
Daniel Verdecía	Maestro de Cocina



## Anexo 9: Resultados del método de expertos procesado en SPSS.

### Prueba W de Kendall

#### Rangos

	Rango promedio
Proceso de dirección	2,30
Proceso de Recepción	6,00
Proceso de Alojamiento	7,50
Proceso de Restauración	7,25
Proceso de Animación	4,15
Proceso de mantenimiento Técnico de las instalaciones	2,55
Proceso de Aprovisionamiento y almacenaje	2,85
Proceso de Eventos Especiales	3,40

#### Estadísticos de contraste

N	10
W de Kendall <sup>a</sup>	,826
Chi-cuadrado	57,817
gl	7
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

## Tabla de frecuencia

### Proceso de dirección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy poco importante	8	80,0	80,0	80,0
	Poco importante	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

### Proceso de Recepción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	poco importante	3	30,0	30,0	30,0
	Importante	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

### Proceso de Alojamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	2	20,0	20,0	20,0
	Muy importante	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

### Proceso de Restauración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	4	40,0	40,0	40,0
	Muy importante	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

### Proceso de Animación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy poco importan	1	10,0	10,0	10,0
	Poco importante	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>		<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.		

**Proceso de mantenimiento Técnico de las instalaciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy poco importante	7	70,0	70,0	70,0
	Poco importante	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Proceso de Aprovisionamiento y almacenaje**

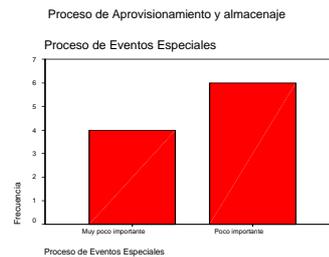
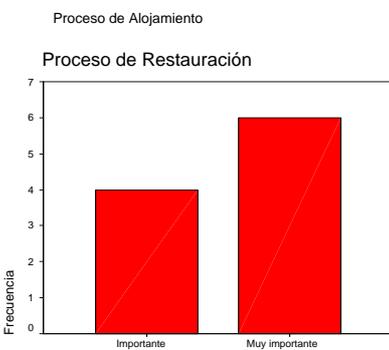
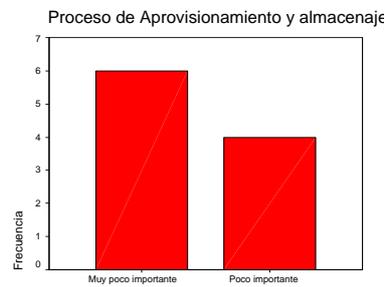
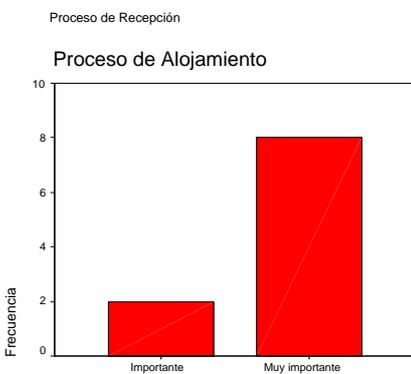
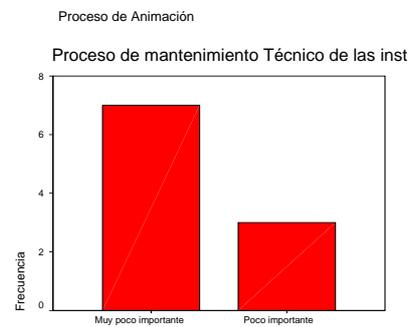
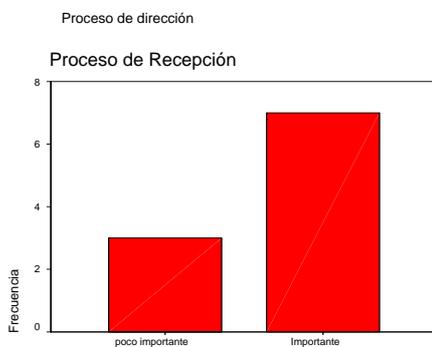
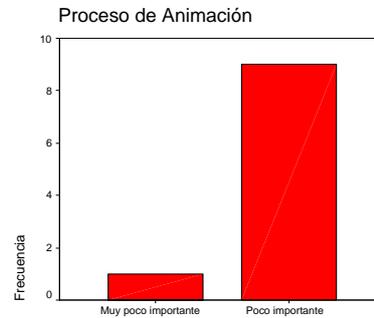
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy poco important	6	60,0	60,0	60,0
	Poco importante	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Proceso de Eventos Especiales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy poco important	4	40,0	40,0	40,0
	Poco importante	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	



## Gráfico de barras



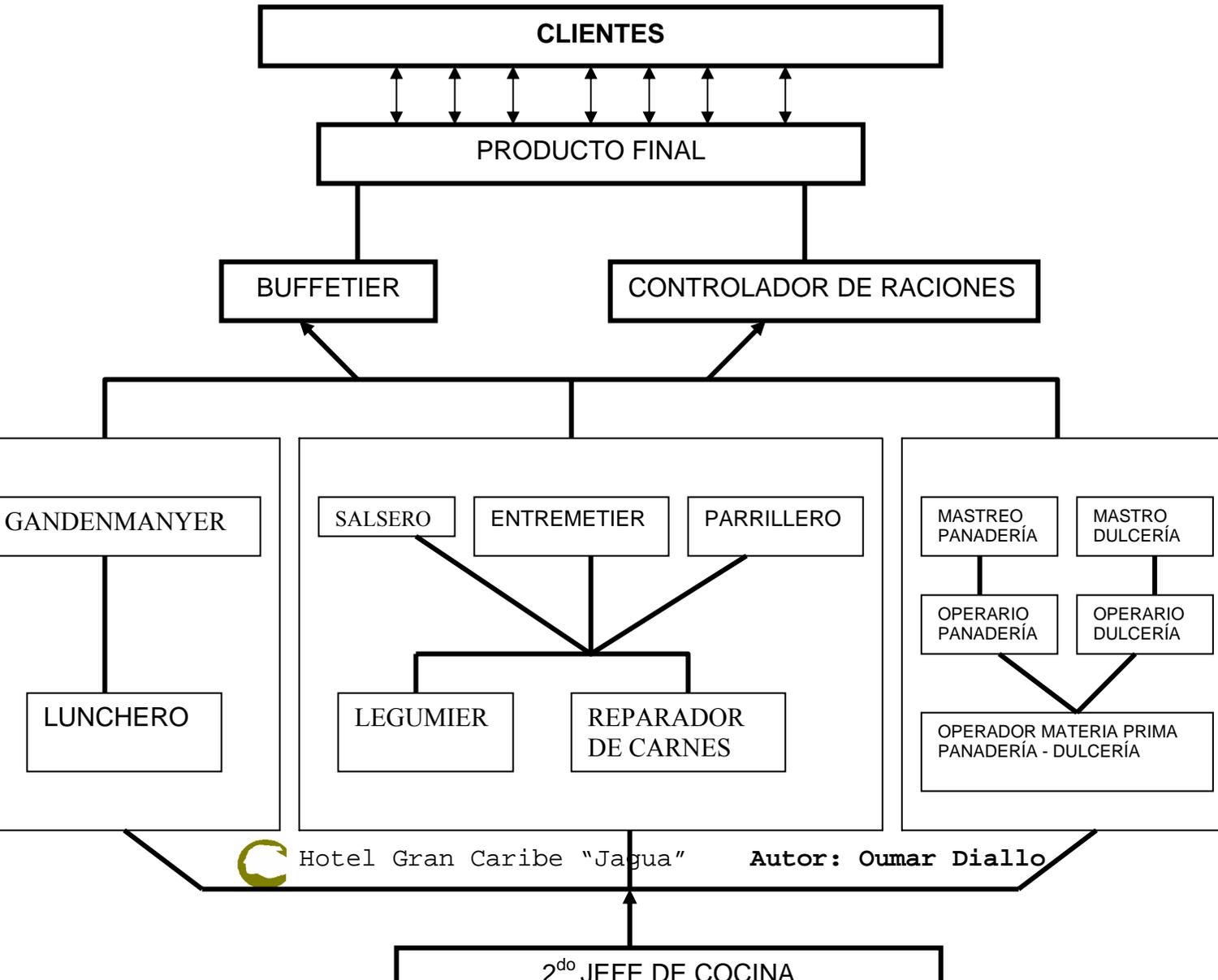
Proceso de Restauración



### ANEXO 10: MAPA DE PROCESOS DEL HOTEL GRAN CARIBE JAGUA



**Anexo 11: ORGANIGRAMA DE COCINA**



	<b>MINISTERIO DE TURISMO</b>	<b>Código:</b> <b>Revisión:</b> <b>Pág.: 1 de 3</b>
	<b>D</b>	

**Anexo 12: Ficha del proceso de Restauración**

<b>NO: Servicio de Restauración</b>		
	<b>Nombre y Apellidos / Cargo / Organización</b>	<b>Firma</b>
<b>Preparado</b>		
<b>Acordado</b>		
<b>Aprobado</b>		

<b>Objetivo del Proceso: Prestar servicio de gastronomía a los clientes del hotel tanto externo como interno.</b>
<b>Responsable: Maître del Hotel. (Miguel Enseñat)</b>
<b>Descripción del proceso:</b> Este proceso está compuesto por cuatro (4) subprocesos que son: Proceso para el servicio del restaurante (para el servicio a la Carta, para el servicio Buffet), Proceso para el servicio de bares, Proceso de preparación del servicio en cocina (para el servicio a la Carta, para el servicio Buffet), Proceso de gestión de seguridad e higiene de los alimentos.)



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

3					
4					
Trim.	Nomb y Apell. del que Aprueba		Cargo	Fecha	Firma
1					
2					
3					
4					



### Anexo 13: Relación proveedor – cliente

Proveedor	Insumo	Resultado	Cliente
Proceso de emisión de información en recepción	Reporte acerca de la cantidad y nacionalidad de los clientes	Alta variedad de alimentos y bebidas bien elaboradas, con una presentación agradable y a un precio aceptable	Cliente externo
Cliente externo	Orden o pedido de bebidas por cliente		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de gestión de aprovisionamiento</li> <li>Proceso para el mantenimiento preventivo</li> <li>Proceso para el mantenimiento correctivo</li> </ul>	Equipamiento, productos e insumos aptos para el uso.		
Dirección del grupo de calidad de Gran Caribe	Especificaciones de calidad de los productos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de selección del personal</li> <li>Proceso de capacitación del personal</li> </ul>	Empleados competentes		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de gestión de aprovisionamiento</li> <li>Proceso para el mantenimiento preventivo</li> <li>Proceso para el mantenimiento correctivo</li> </ul>	Equipamiento apto para el uso.	Rapidez en el servicio	Cliente externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de selección del personal</li> <li>Proceso de capacitación del personal</li> </ul>	Empleados competentes		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de selección del personal</li> <li>Proceso de capacitación del personal</li> </ul>	Empleados competentes	Información adecuada y correcta notificación de los cambios	Cliente externo
Cliente externo	Solicitud de información por el cliente		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de selección del personal</li> <li>Proceso de capacitación del personal</li> </ul>	Empleados competentes	Trato amable y cortés que inspire confianza	Cliente externo



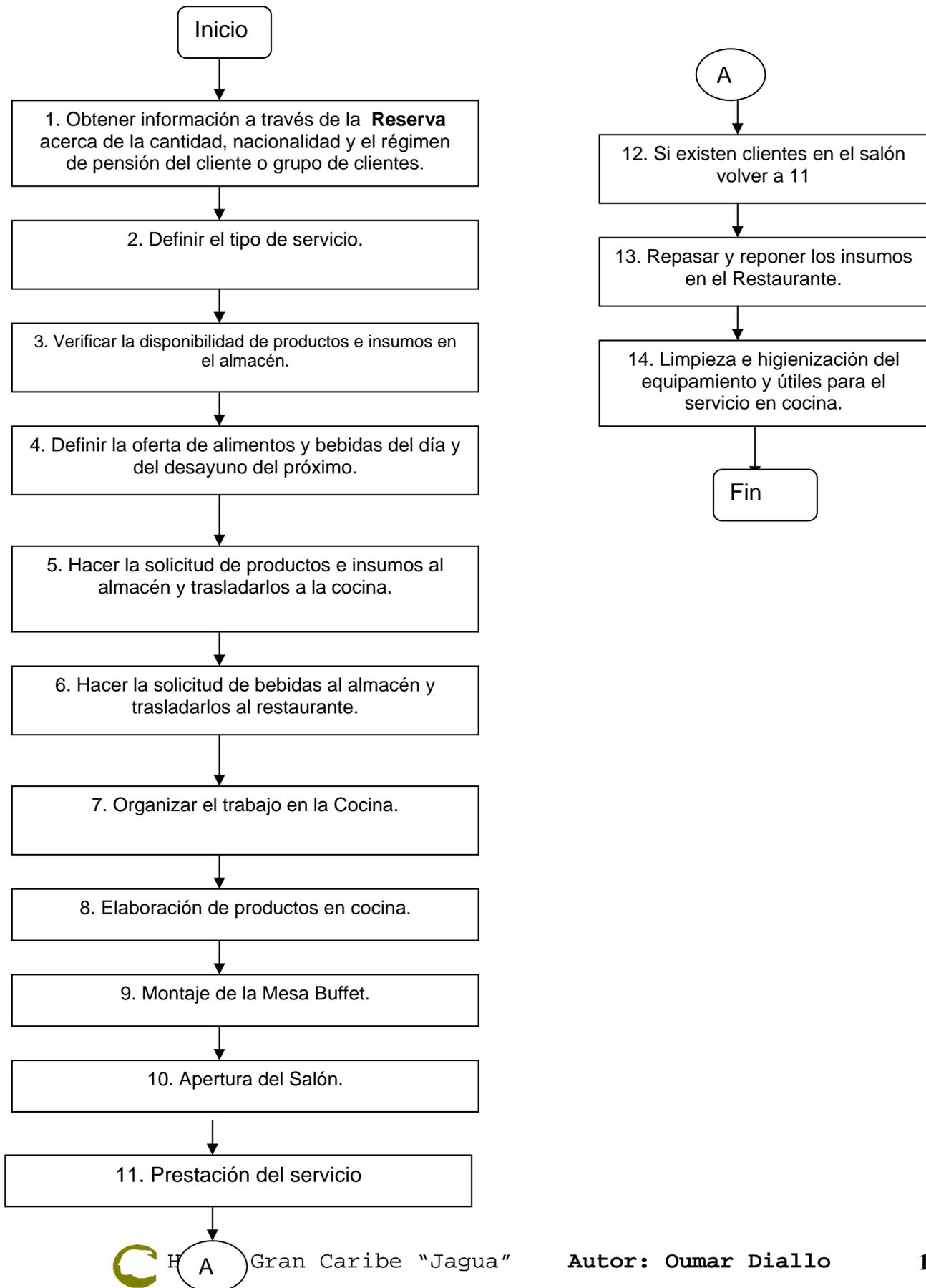
personal			
Proceso para la contratación a terceros. Cimex	Sistema de instalación para la música ambiental en perfectas condiciones	Ambiente cómodo y visualmente activo	Cliente externo
Proceso para la contratación a terceros (Centro Provincial de la Música)	Música tradicional cubana en vivo y grabada.		
Proceso para la contratación a terceros (INMOBILIARIA)	Aspecto general del restaurante se armonía en cuanto a colores, calidad y distribución.		
Proceso de Gestión de Aprovisionamiento Proceso para el control de Activos fijos tangibles	Mobiliario confortable y bien conservado acorde a la época que refleja el hotel		
Proceso para la contratación a terceros (Frioclima) Proceso para el mantenimiento preventivo.	Sistema de ventilación extracción eficiente, donde prime la ventilación natural.		
Proceso para el mantenimiento preventivo Proceso para la contratación a terceros (COPEXTEL).	Sistema de iluminación en perfectas condiciones que aproveche la luz natural.		
Proceso para la contratación a terceros (Emprestur).	Plantas o flores naturales y perfecto estado y limpieza.		
Proceso para la contratación a terceros (Frioclima). Proceso para el mantenimiento preventivo.	Adecuado sistema de insonorización que aisle los ruidos tanto de exteriores como de interiores.		
Proceso para la limpieza de áreas nobles.	Restaurante en correcto estado de limpieza e higiene.		
Proceso de Gestión de Aprovisionamiento.	Vajilla, cristalería y lencería pulcra y elegante.		
Cheff de Cocina. Maître de Hotel.	Información de las necesidades de productos e insumos.	Solicitud de productos para el próximo servicio.	Proceso de despacho de mercancías en el almacén.
Proceso de emisión de información en recepción.	Reporte de la cantidad de clientes.		

	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

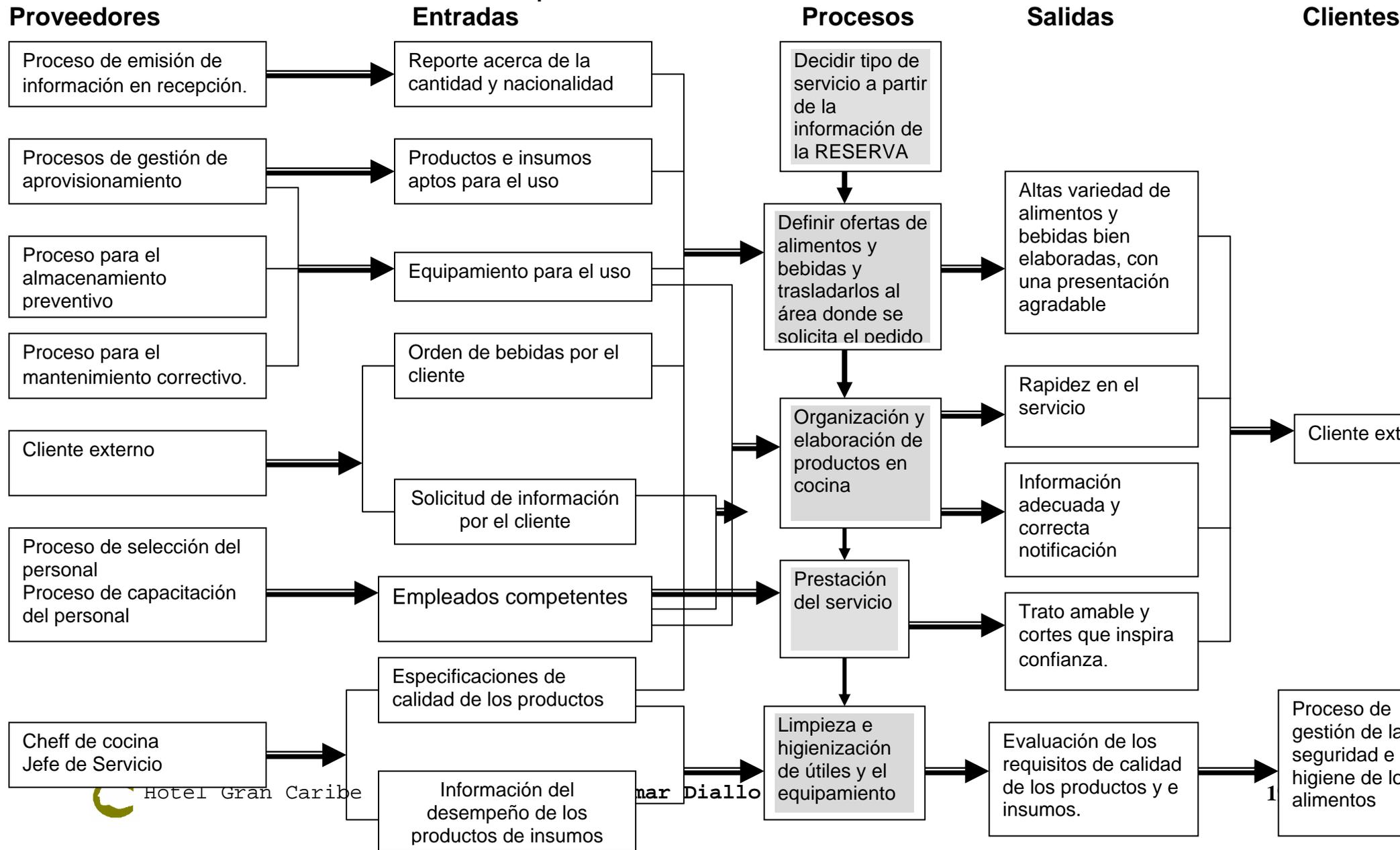
Capitán de Salón. Jefe de Almacén.	Relación de productos en existencia en IPV (Inventario de Productos en la Venta).	Reporte del cierre de turno en cocina.	Proceso para el control de costos y gastos
Maestro de Cocina	Reporte de elaboración en cocina		Proceso de evaluación del desempeño
Maestro de Cocina.	Información acerca de los costos de los productos.		Proceso de evaluación del desempeño organizacional.
Capitán de Salón. Maestro de Cocina.	Información del cierre diario en Restaurante	Reporte de las ventas de bebidas, comestibles, tabacos y cigarros	Proceso de auditoría de ingresos Proceso de evaluación del desempeño organizacional
Cheff de Cocina Maître de Cocina	Reporte de asistencia	Información acerca del desempeño del personal que labora en estas áreas	Proceso de evaluación del desempeño
Cheff de Cocina Maire de Hotel	Reporte de evaluación de desempeño		
Cheff de Cocina Maire de Hotel	Información del tiempo de trabajo de los equipos	Reporte de las averías y tiempo de funcionamiento de los equipos	Proceso para el mantenimiento correctivo
Capitán de salón Maestro de Cocina	Solicitud de reparación por avería imprevista		
Dirección del Grupo de Calidad de Gran Caribe	Especificación de calidad de los productos	Evaluación de los requisitos de calidad de los productos e insumos	Proceso de gestión de la seguridad e higiene de los alimentos
Cheff de Cocina Maître de Hotel	Información del desempeño de los productos e insumos		
Cheff de Cocina Maître de Hotel	Notificación de cambios en el servicio o de los nuevos servicios	Información sobre el funcionamiento del servicio	Cliente externo
Maestro de Cocina Capitán de Salón	Información a cerca de las mermas, roturas y deterioros de los productos e insumos		Proceso de emisión de información en recepción Proceso para el control de costos y gastos



### Anexo 14: Diagrama de bloque del proceso de restauración



### Anexo15: Mapa SIPOC Proceso de Restauración



**Entradas**

**Salidas**

**Clientes**

Proceso para el mantenimiento

Proceso para la contratación a terceros.

Proceso para la realización de actividades culturales y de recreación.

Proceso para la limpieza de áreas nobles

Proceso de Gestión de Aprovisionamiento

Proceso para el control de activos fijos tangibles

Sistema de instalación para la música ambiental en perfectas condiciones.  
Sistema de ventilación y extracción eficiente.  
Sistema de iluminación en perfectas condiciones.  
Adecuado Sistema de insonorización que aisle los ruidos tanto de interiores como de exteriores.

Aspecto general del restaurante de armonía en cuanto a colores, calidad y distribución  
Plantas o flores naturales en perfecto estado y limpieza

Música tradicional Cubana en vivo y grabado

Restaurante en correcto estado de limpieza e higiene

Vajilla, cristalería, cubertería y lencería pulcra y elegante

Mobiliario confortable y bien conservado

Decidir el tipo de servicio a partir de la información de la Reserva

Definir oferta de alimentos y bebidas y trasladarlos al restaurante

Organización y elaboración de productos en cocina

Prestación del servicio

Limpieza e higienización de útiles y el equipamiento

Ambiente cómodo y visualmente atractivo

Cliente Externo

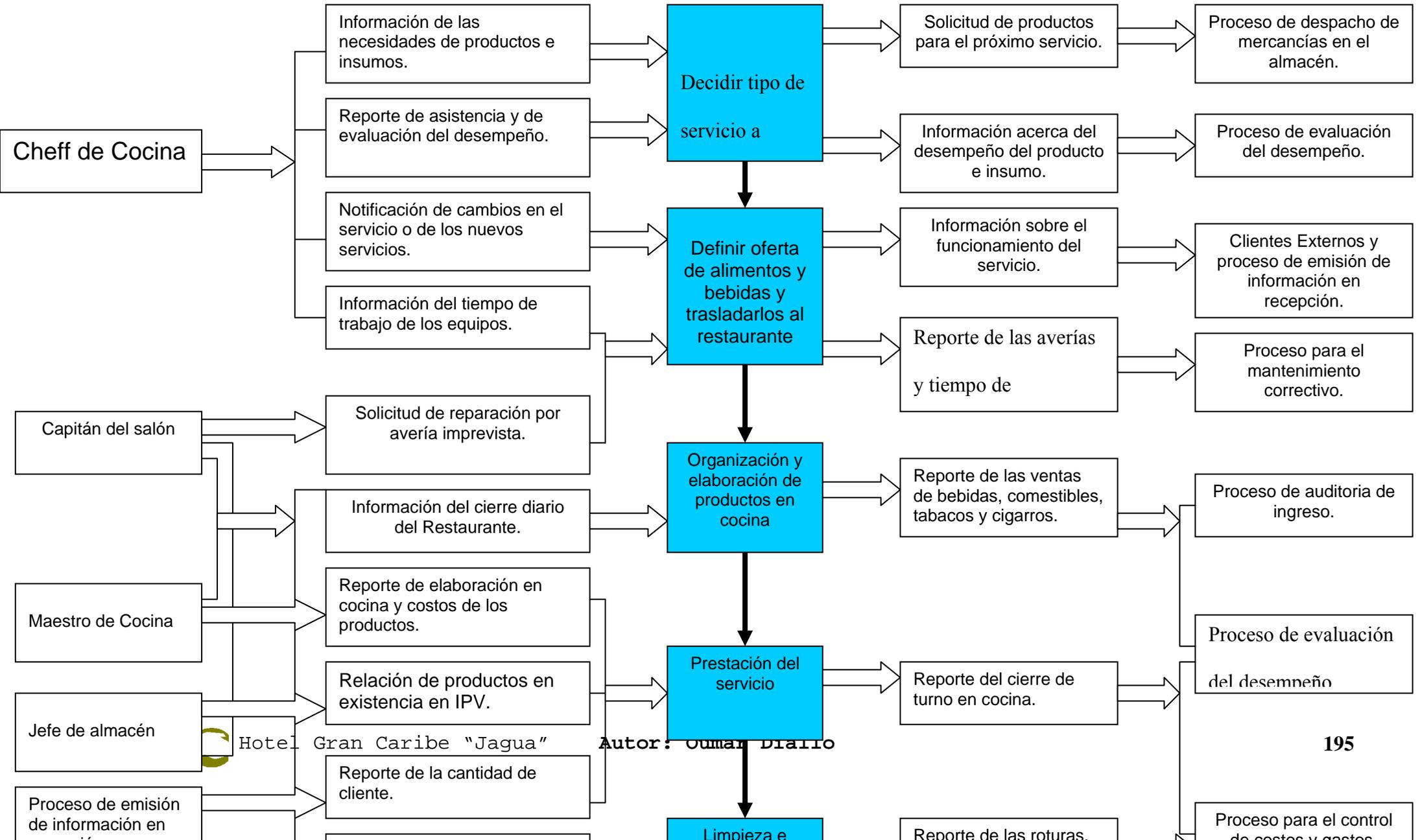
**Suministradores**

**Entradas**

**Proceso**

**Salidas**

**Clientes**



### Anexo16: Medición del desempeño.

<b>Efectividad.</b>	
Efectividad interna.	
<b>Indicador.</b>	<b>Medición.</b>
Resultados Rechazados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clientes primarios.</li> <li>➤ Clientes internos.</li> <li>➤ Proveedores.</li> </ul>
Dinámica de las Ventas (DV).	DV = Ventas (meses anteriores) – Ventas (meses presentes).
Demoras en el Servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demoras por cola en la mesa Buffet.</li> <li>➤ Demoras por la reposición de las mesas de salón.</li> <li>➤ Demoras por la capacidad del restaurante.</li> <li>➤ Demora en la reposición a la Mesa Buffet.</li> </ul>
Capacidad de Servicio.	Cantidad de clientes/ capacidad del restaurante.
<b>Efectividad Externa.</b>	
Quejas de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Libro del Cliente.</li> <li>➤ Libro de quejas y Sugerencias.</li> <li>➤ A través del personal de dichas áreas.</li> <li>➤ Encuestas.</li> </ul>
Satisfacción del cliente.	
<b>Eficiencia.</b>	
<b>Indicador.</b>	<b>Medidas.</b>
Tiempo de ciclo por unidad de salida.	$T_c = \frac{\text{Tiempo del Ciclo}}{\text{Unidades de Salidas}}$
Tiempo adicional por unidad de salida.	$T_a = \frac{\text{Tiempo Adicional}}{\text{Unidad de Salidas}}$
Tiempo de procesamiento por unidad de salida.	$T_p = \frac{\text{Tiempo de Procesamiento}}{\text{Unidad de salidas}}$
Personas empleadas por unidad de salida	$P_e = \frac{\text{Empleados}}{\text{Unidades de Salidas}}$
Ventas por unidad de salida	$V = \frac{\text{Ventas}}{\text{Unidades de salidas}}$
Costo por unidad de salida	$C_o = \frac{\text{Costo Actividades Proceso}}{\text{Unidad de Salidas}}$

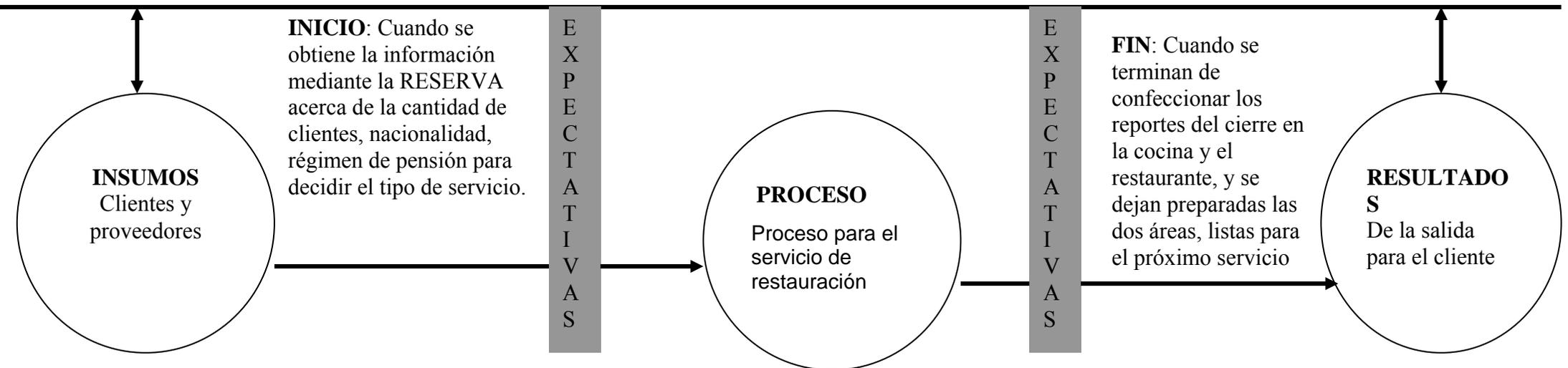


## Anexo 17: Perfil del Proceso de Restauración

Medidas del Proceso:

Medidas de Efectividad: Resultados rechazados, Dinámica de las ventas, Interrupciones en el servicio. Capacidad de servicio, Quejas de los clientes y Satisfacción del cliente.

Medidas de Eficiencia: Tiempo del ciclo por unidad de salida, Tiempo adicional por unidad de salida, Tiempo de procesamiento por unidad de salida, Personas empleados por unidad de salida, Ventas por unidad de salida, Costo por unidad de salida.



**Insumos Primarios:** Reporte a cerca de la cantidad y nacionalidad de los clientes. Equipamiento, productos e insumos aptos para el uso. Empleados competentes. Orden o pedido de bebidas por el cliente. Especificaciones de calidad de los productos. Sistema de instalación para la música ambiental en perfectas condiciones. Música tradicional cubana en vivo. Sistema de ventilación / extracción eficiente, donde prime la ventilación natural. Sistema de iluminación en perfectas condiciones que aproveche la luz natural. Mobiliario confortable y bien conservado acorde a la época que refleja el hotel. Vajilla, cristalería, cubertería y lencería pulcra y elegante. Plantas o flores naturales y en perfecto estado y limpieza. Aspecto general del Restaurante de armonía en cuanto a colores, calidades y distribución. Adecuado sistema de insonorización que aisle los ruidos tanto de exteriores como de interiores. Restaurante en correcto estado de limpieza e higiene. Solicitud de información por el cliente.

**Insumos Secundarios:** Información de las necesidades de productos e insumos.

**Insumos Internos:** Reporte de la cantidad de clientes. Relación de productos en existencia en IPV (Inventario de Productos a la Venta). Información a cerca de los costos de los productos. Reporte de elaboración en cocina. Información del cierre diario en Restaurante. Reporte de asistencia. Reporte de evaluación de desempeño. Información del tiempo de trabajo de los equipos. Solicitud de reparación por avería imprevista. Información del desempeño de los productos e insumos.

**Responsable:**  
Maître de Hotel.

**Propósito:** Proporcionar a los clientes del hotel un servicio exclusivo y económico que invite a regresar, donde prime la elegancia y la cortesía mediante el uso eficiente de productos, capacidades e insumos.

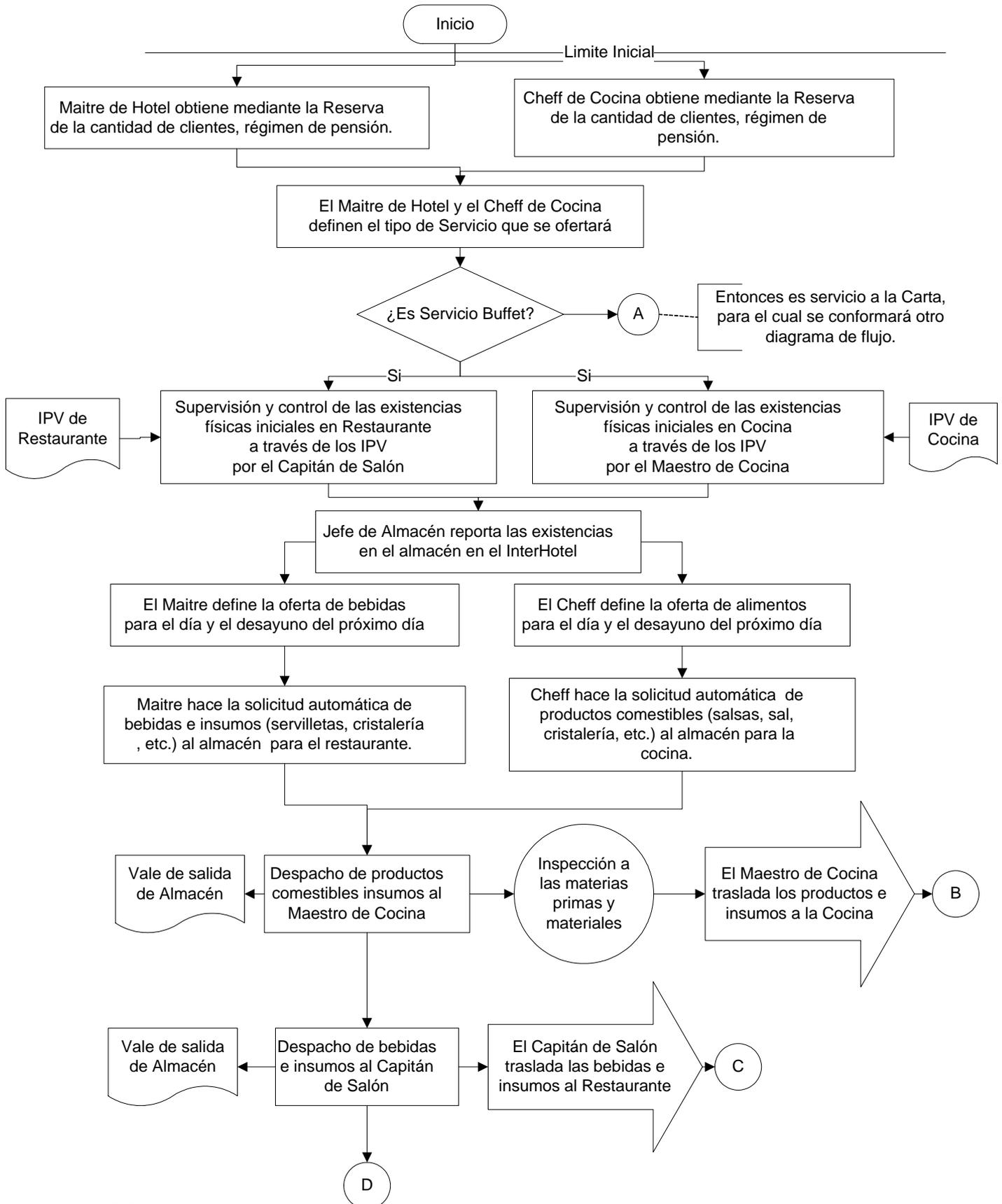
**Autor:** Oumar Diallo

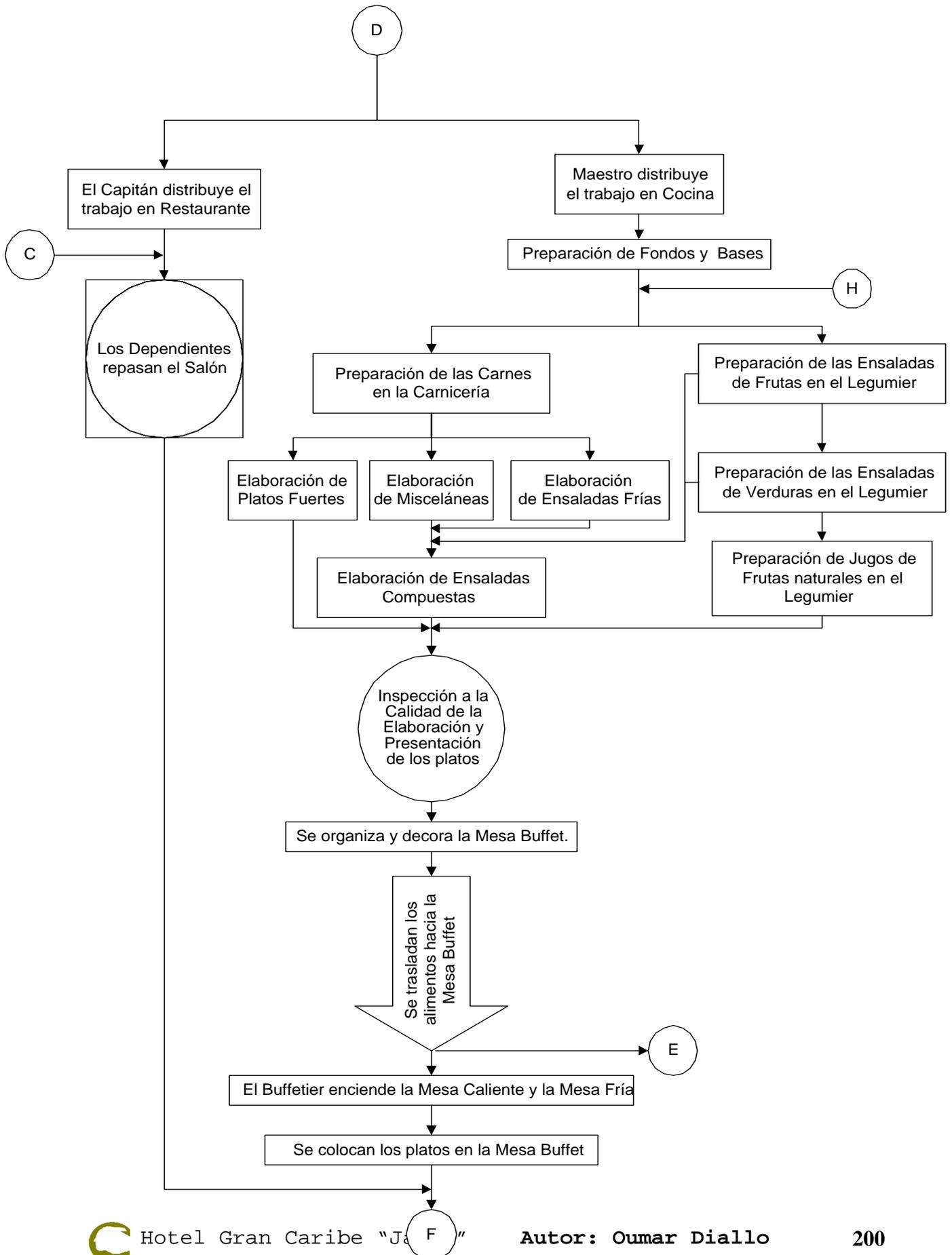
**Resultados Primarios:** Alta variedad de alimentos y bebidas, que sean fundamentalmente de Cuba, bien elaboradas, con buena presencia y a un precio justo. Ambiente cómodo, visualmente atractivo, y que exista Cubanía. Trato amable y cortés que inspire confianza. Servicio rápido. Información adecuada y correcta notificación de los cambios.

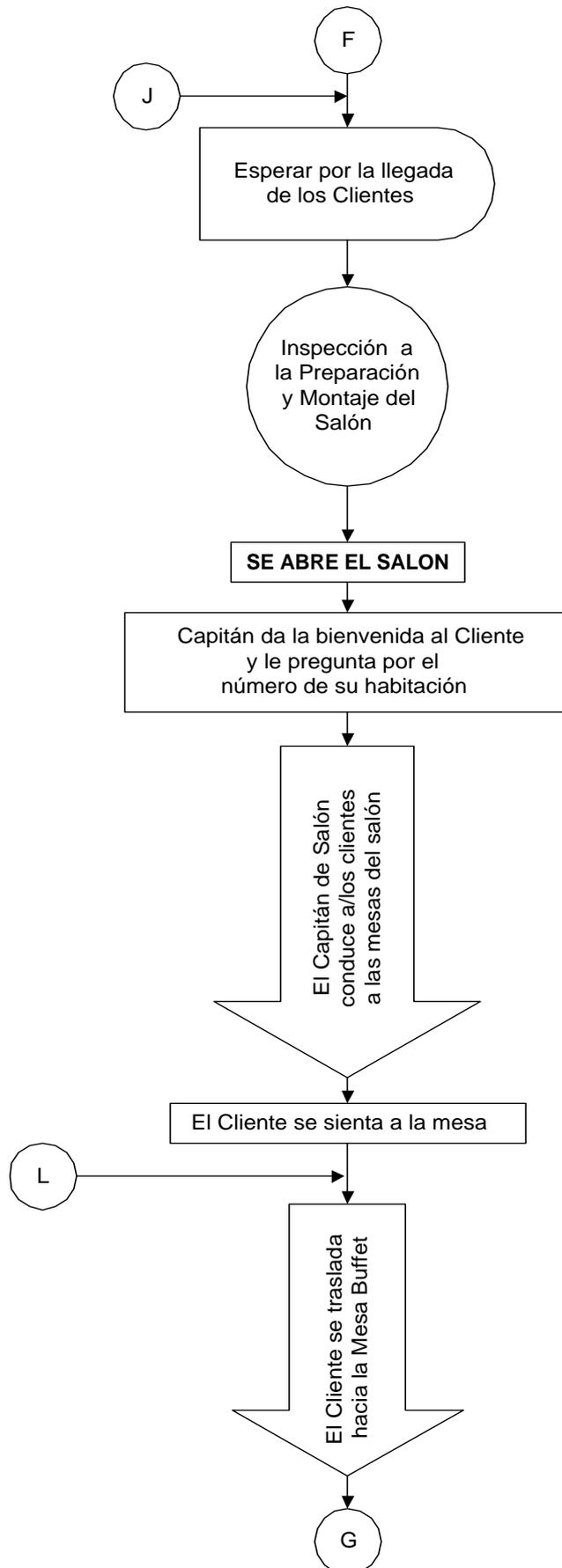
**Resultados Secundarios:** Solicitud de productos para el próximo servicio. Reporte de averías, fallas y roturas.

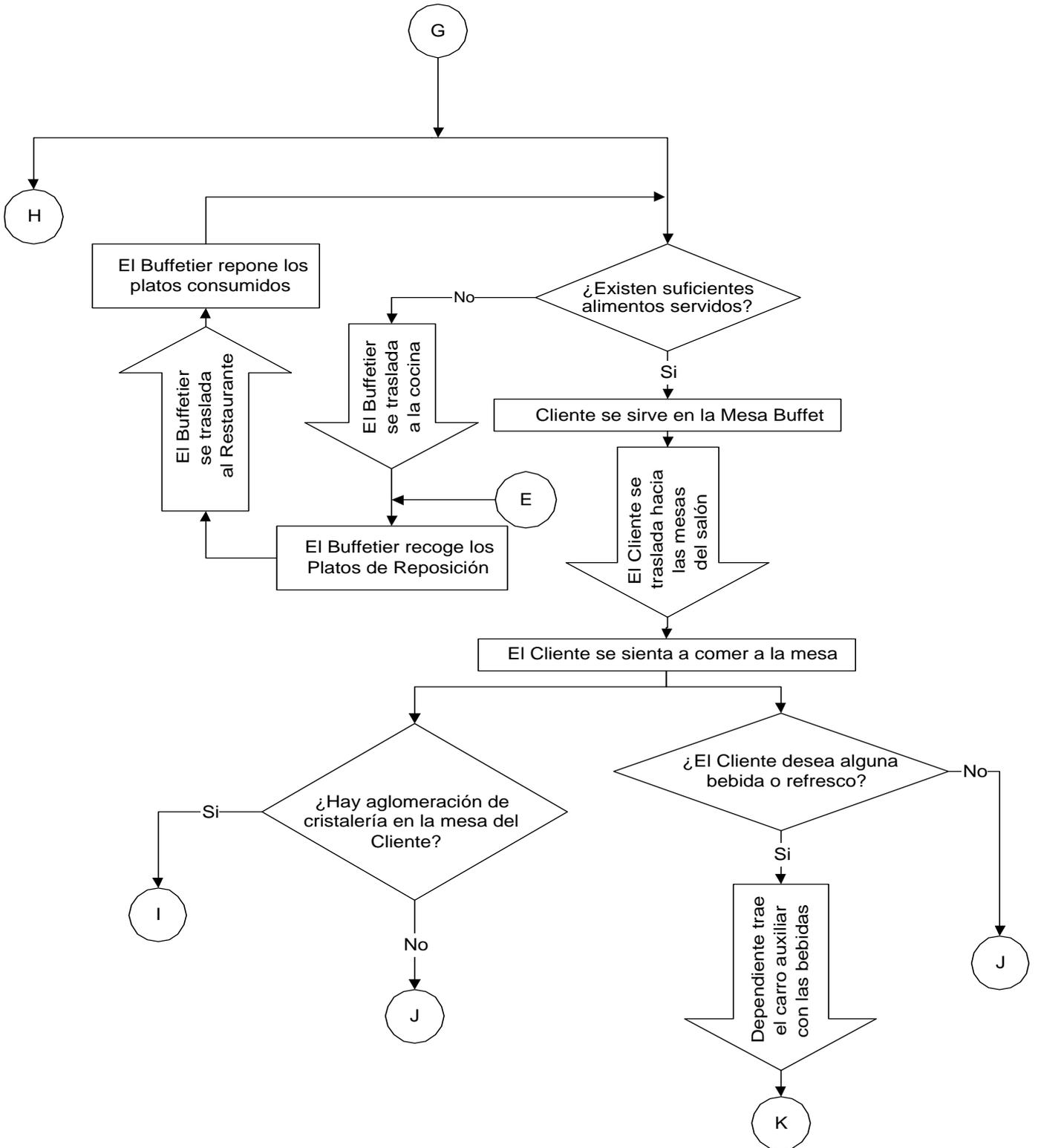
**Resultados Internos:** Reporte del cierre de turno en cocina. Reporte de las ventas de comestibles y bebidas. Información acerca del desempeño del personal que labora en estas áreas. Reporte del tiempo de funcionamiento de los equipos. Evaluación de los requisitos de calidad de los productos e insumos. Información sobre el funcionamiento del servicio.

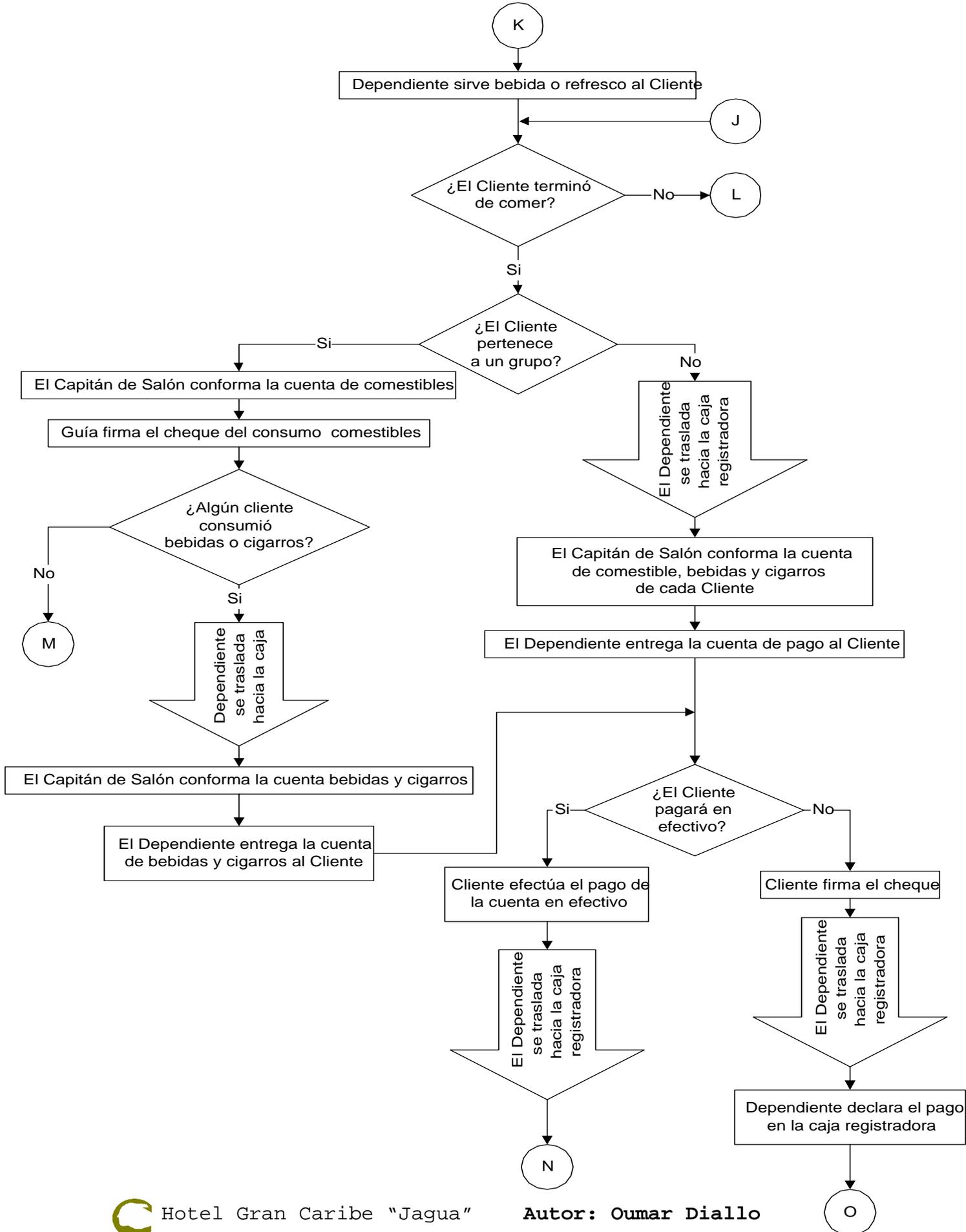
	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	<b>Completo</b>

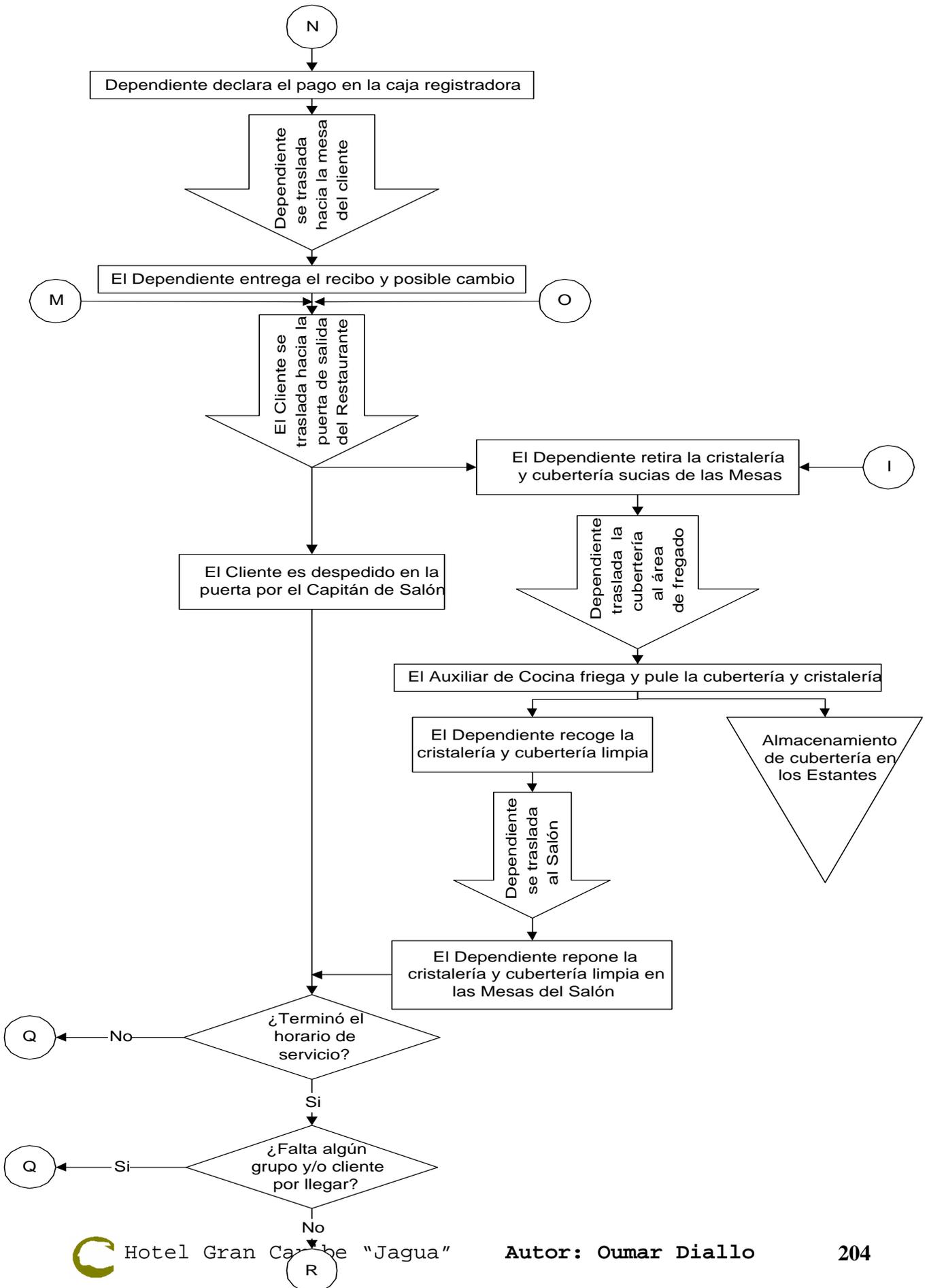


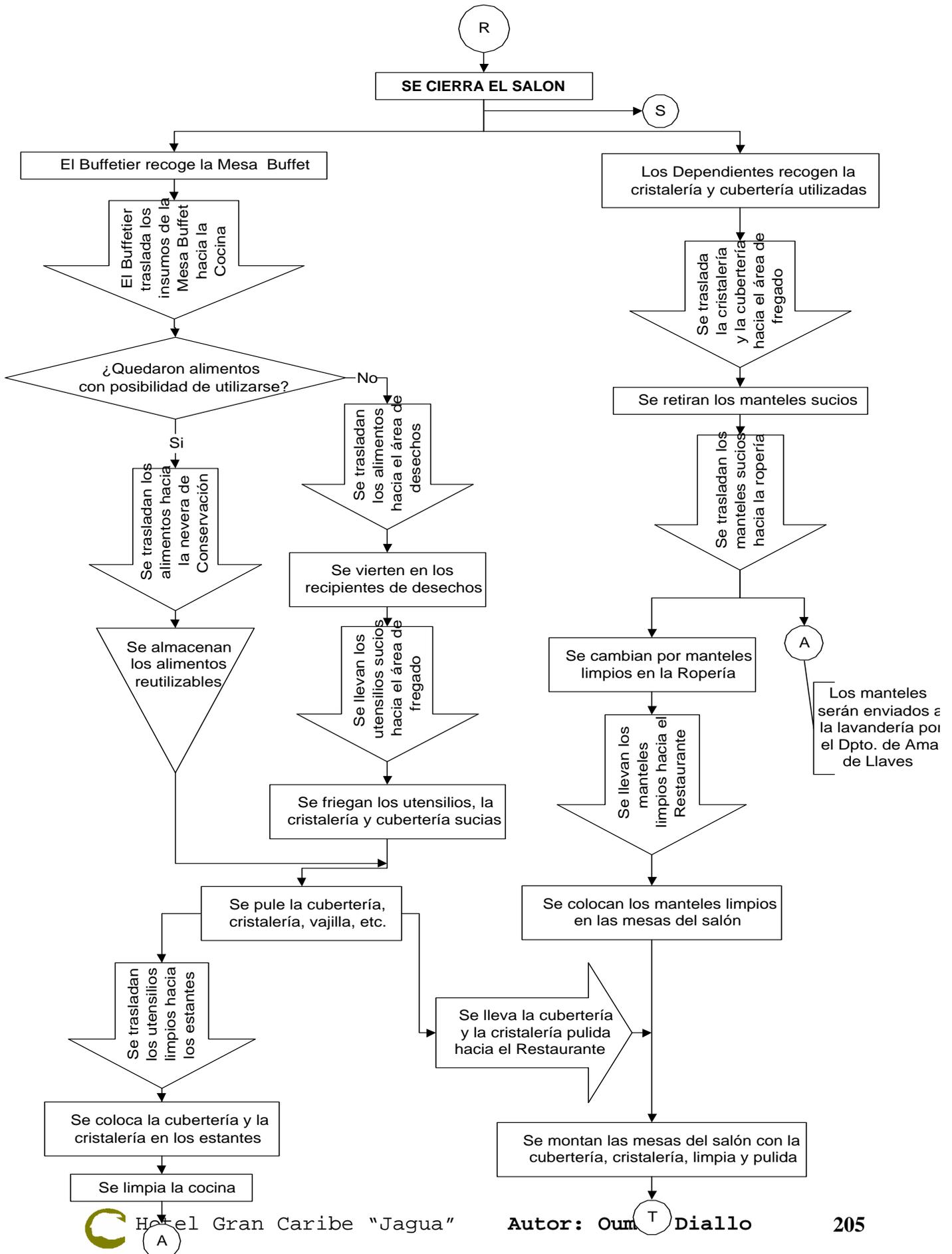


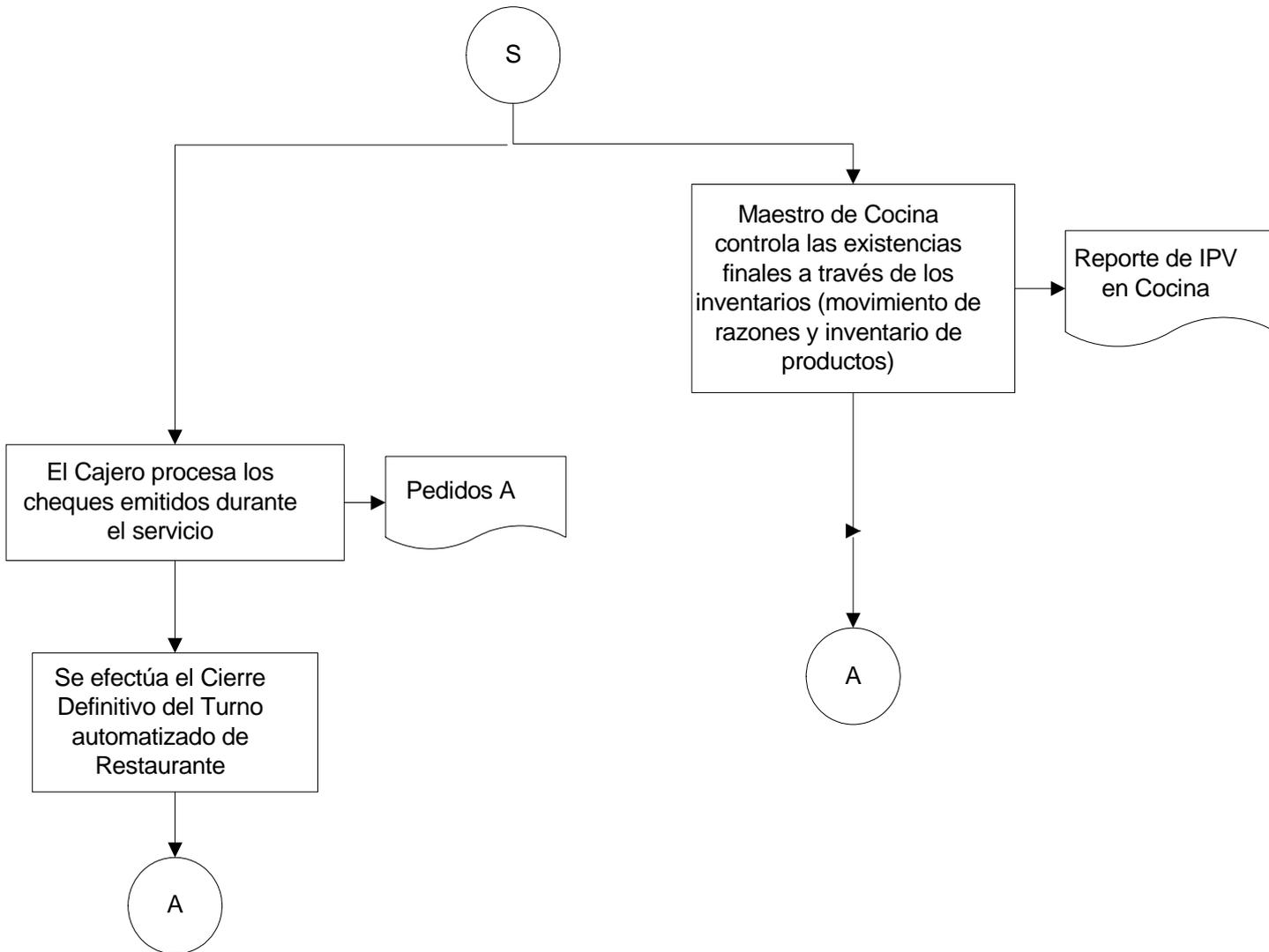


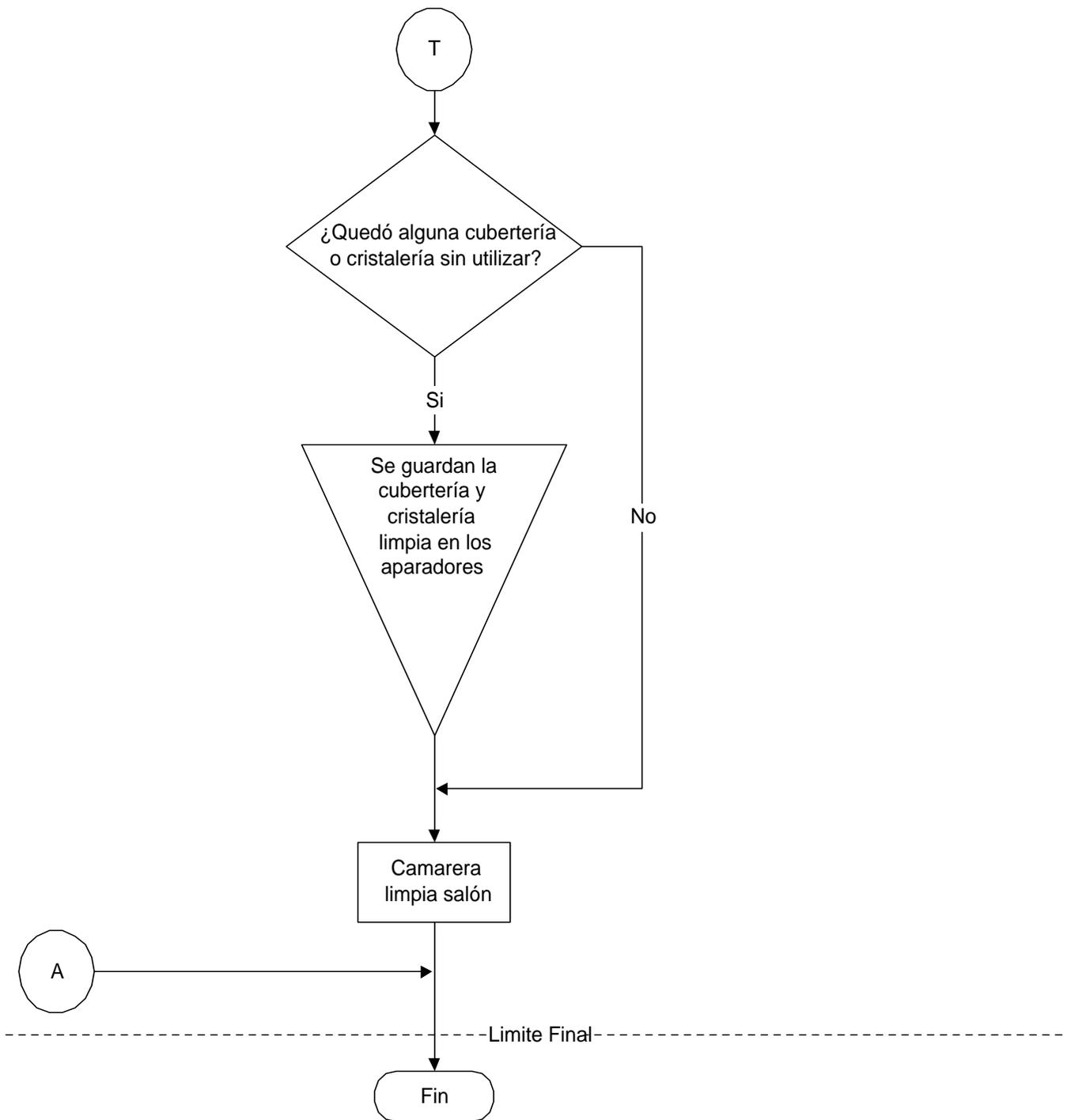












## Anexo 19: Procedimiento del proceso de restauración

HOTEL GRAN CARIBE JAGUA	PROCEDIMIENTO OPERACIONAL ESTANDAR RESTAURACION Prestación del Servicio Buffet	Código:
		Versión: Pagina 1 de 5
<b>Responsable: Maître del Hotel</b>		
<b>Resultados esperados:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta variedad de comestibles y bebidas, que sean fundamentalmente de Cuba, bien elaboradas, con buena presencia y a un precio justo.</li> <li>Ambiente cómodo, visualmente atractivo, y que exista Cubanía</li> <li>Servicio rápido</li> <li>Trato amable y cortes que inspire confianza</li> <li>Información adecuada, y correcta notificación de los cambios.</li> <li>Solicitud de productos para el próximo servicio.</li> <li>Reporte del cierre de turno en cocina.</li> <li>Reporte de las ventas de bebidas, comestibles, tabacos y cigarros.</li> <li>Información acerca del desempeño del personal que labora en estas áreas.</li> <li>Reporte de las averías y tiempo de funcionamiento de los equipos.</li> <li>Evaluación de los requisitos de calidad de los productos e insumos.</li> <li>Información sobre el funcionamiento del servicio.</li> </ul>		
<b>Insumos o Material necesario</b>		
	Reporte acerca de la cantidad y nacionalidad de los clientes.	
	Equipamiento, productos e insumos aptos para el uso.	
	Empleados competentes.	
	Orden o pedido de bebidas por el cliente.	
	Especificaciones de calidad de los productos.	
	Solicitud de reparación por avería imprevista.	
	Información del desempeño de los productos e insumos.	
	Solicitud de información por el cliente.	
	Sistema de instalación para la música ambiental en perfectas condiciones.	
	Música tradicional cubana en vivo y grabada.	
	Aspecto general del restaurante se armonía en cuanto a colores, calidad y distribución.	
	Mobiliario confortable y bien conservado acorde a la época que refleja el hotel.	
	Sistema de ventilación extracción eficiente, donde prime la ventilación natural.	
	Plantas o flores naturales y perfecto estado y limpieza.	
	Adecuado sistema de insonorización que aisle los ruidos tanto de exteriores como de interiores.	
	Vajilla, cristalería y lencería pulcra y elegante.	
	Información de las necesidades de productos e insumos.	
	Información del tiempo de trabajo de los equipos	
	Relación de productos en existencia en IPV (Inventario de Productos en la Venta).	
	Reporte de elaboración en cocina	
	Información acerca de los costos de los productos.	
	Información del cierre diario en Restaurante	
	Reporte de asistencia.	
	Reporte de evaluación de desempeño.	
	Notificación de cambios en el servicio o de los nuevos servicios.	
	Información a cerca de las mermas, roturas y deterioros de los productos e insumos.	

	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

Tareas			
No	Qué	Cómo	Responsable (Opcional)
1	Obtener información a través de la Reserva acerca de la cantidad, nacionalidad y el régimen de pensión del cliente o grupo de clientes	El Maître de Hotel y el Cheff de Cocina obtienen a través de la Reserva la información acerca de la cantidad de clientes, nacionalidad, régimen de pensión, tipo de cliente, fecha de entrada y de salida; así como de las posibles llegadas durante el horario de servicio. Además de los posibles grupos que lleguen fuera de horario y necesitan del servicio.	Maître del hotel y el Chef del hotel
2	Definir el tipo de servicio	El Maître de Hotel y el Cheff de Cocina determinan el tipo de servicio, teniendo en cuenta la cantidad y características de los clientes	Maître del hotel y el Cheff de Cocina
3	Verificar la disponibilidad de productos e insumos en el almacén.	El Cheff de Cocina y el Maître de conjunto con el jefe de Almacén analizan las existencias de productos e insumos en el almacén y semanalmente se analiza con el Jefe de Abastecimiento las posibilidades de entradas de nuevos productos.	Maître del hotel, el Cheff del hotel y jefe del almacén
4	Definir la oferta de alimentos y bebidas del día y para el desayuno del próximo día.	El Maître de Hotel y el Cheff de Cocina definen independientemente la oferta de alimentos y bebidas del día y para el desayuno del próximo ciclo según las existencias en el almacén; teniendo en cuenta las cantidades, nacionalidades y tipos de clientes; y la disposición de fuerza de trabajo del área.	Maître del hotel y el Cheff de la cocina.
5	Hacer la solicitud de productos comestibles al almacén y trasladarlos a la cocina.	Según los platos previamente definidos y las existencias iniciales, el Cheff de Cocina realiza la solicitud de productos comestibles al almacén, y estos son despachados por el Jefe de Almacén al Maestro de Cocina, quien los distribuye según las diferentes áreas de la cocina.	Cheff de cocina, Jefe de Almacén.
6	Hacer la solicitud de bebidas al almacén y trasladarlos al restaurante.	Según las necesidades de bebidas, teniendo en cuenta la nacionalidad y cantidad de clientes, así como las existencias físicas iniciales que se obtienen a través del control de los Inventarios de Productos para la venta (IPV), el Maître de	Maître del Hotel



	<b>Universidad de Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.</b>	<b>Tesis Completo</b>
	Trabajo de diploma: Diseño de un Enfoque de Gestión basado en Procesos según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.	

		Hotel efectúa el pedido de bebidas e insumos al almacén y el Capitán de Salón lo traslada hacia el Restaurante.	
7	Organizar el trabajo en la Cocina.	Según la cantidad de trabajadores en cocina se distribuye el trabajo por las diferentes áreas: carnicería, pescadería, lunch, fregadero, legumier y área caliente	Cheff de Cocina
8	Elaboración de productos en cocina.	Se inicia la elaboración de fondos, bases, salsas, glassas y guarniciones del día. Además se lleva a cabo la higienización y pelado de frutas y vegetales, el descongelamiento de mariscos, carnes y pescados y la elaboración de los diferentes platos según el menú previamente definido	Cheff de Cocina
9	Montaje de la Mesa Buffet	Se organiza, decora y monta la Mesa Buffet de acuerdo a las estaciones (Mesa caliente, mesa fría, área de dulces y panes y misceláneas).	Maître del Hotel Cheff de Cocina
10	Apertura del Salón	<p>El Maître verifica el montaje del salón y chequea que los dependientes se encuentren con la correcta apariencia personal y provista de todos los elementos básicos para llevar a cabo el servicio.</p> <p>Según la cantidad de trabajadores disponibles y la carga de trabajo, el Maître distribuye el trabajo ubicando a cada dependiente en su rango donde tendrá que: retirar los servicios terminados, reponer los insumos de las mesas del salón y de la Mesa Buffet, atender las solicitudes de los clientes, etc. El Capitán se encarga de efectuar el cobro, despedir y recibir al cliente, además de organizar e inspeccionar el trabajo durante el servicio.</p>	Maître del Hotel
11	Prestación del servicio.	<p>El Cliente es recibido en la puerta por el Capitán de Salón que lo puede conducir a una mesa en el salón, o permitirle escoger la mesa que él desee; si está lleno el restaurante hacer gestión de venta en los bares o si no el cliente tiene que esperar.</p> <p>Se le brinda el servicio de bebidas en la mesa o</p>	Maître del Hotel



		<p>puede escoger libremente la bebida que desee en el carro auxiliar o en los expositores.</p> <p>Cuando decide ir a la mesa Buffet, el buffetier atiende al cliente o deja que este se sirva el mismo, está presto además a cualquier información que necesite el cliente.</p> <p>El personal de Cocina estará pendiente de la reposición de la Mesa Buffet, mientras los dependientes del Salón se encargarán de la reposición de los insumos de la misma.</p> <p>Al terminar el servicio el Capitán efectúa el cobro de las bebidas consumidas.</p> <p>Si es un cliente individual se le recarga a la cuenta de su habitación, si es un cliente de grupo el guía firma el cheque como constancia del servicio recibido.</p>	
12	Si existen clientes en el salón volver a 11	Las actividades de la 11 a la 12 se repiten hasta que no exista ningún cliente en el salón	Maître del Hotel
13	Repasar y reponer los insumos en el Restaurante.	<p>Al terminar el servicio los dependientes en conjunto con el Capitán de Salón se encargan de retirar el servicio y efectuar el brillo y pulido de la vajilla, cristalería, cubertería y el menaje; se cambia la lencería sucia por la limpia.</p> <p>Se lleva a cabo la limpieza del local y del mobiliario y se monta el salón para el próximo servicio.</p> <p>En este momento se efectúa el cierre del turno en el restaurante por parte del Capitán de Salón.</p>	Maître del Hotel
14	Limpieza e higienización del equipamiento y útiles para el servicio en cocina.	<p>Al terminar el servicio, los trabajadores de la cocina recogen, ordenan y limpian todos los utensilios. Además guardan en el office todos los insumos que no se hayan consumido durante el servicio. En el caso de que sobren productos el Cheff de Cocina decide su utilización, ya sea para el comedor obrero, para guardar o desechar.</p> <p>Al finalizar el Maestro de Cocina efectúa el cierre de turno en cocina y se limpia el área.</p>	Maître del Hotel




[Nueva búsqueda](#) |  [Ver carpeta](#) | [Preferencias](#) | [Ayuda](#) | [Salir](#)

Búsqueda básica Búsqueda avanzada Búsqueda visual Bases de datos

**Entrar en Mi EBSCOhost** Palabra clave Publicaciones Términos del tema Índices Language

Referencias citadas Imágenes

**CUBA**

Resultados de: **ISO 9001:2000**  [Añadir esta búsqueda a la carpeta](#) |  [Mostrar vínculo a esta búsqueda](#)

<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&bQuery=ISO+9001%3A2000&db=aph>

**Buscar:**    

en    [La carpeta está vacía..](#)

[Para almacenar elementos añadidos en la carpeta para una sesión posterior, Entrar en Mi EBSCOhost](#)

11 - 20 de 160 Páginas: [Anterior](#) [1](#) [2](#) [3](#) [4](#) [5](#) [Siguiente](#) Ordenar por :

**Vea:** All Results  [Publicaciones académicas](#)  [Revistas](#)  [Añadir \(11-20\)](#)

<b>Resultados específicos por tema:</b> <a href="#">ISO 9001 Standard</a> <a href="#">ISO 9000 Series Standards</a> <a href="#">QUALITY control</a> <a href="#">NONFICTION</a> <a href="#">UNITED States</a> <a href="#">BOOKS -- Reviews</a> <a href="#">INTERNATIONAL Organization for Standardization</a> <a href="#">TOTAL quality management</a> <a href="#">MANAGEMENT</a> <a href="#">QUALITY</a>	11. <a href="#">ISO 9001:2000 Audit Procedures.</a> By: Tricker, Ray. Industrial Engineer: IE, Dec2005, Vol. 37 Issue 12, p34-34, 1/6p; (AN 19017271)  <a href="#">Texto completo en PDF</a> (108K)  <a href="#">Añadir</a>
	12. <a href="#">COMPANY NEWS.</a> Machine Design, 11/3/2005, Vol. 77 Issue 21, p49-49, 1/3p; (AN 18789273)  <a href="#">Texto completo en PDF</a> (102K)  <a href="#">Añadir</a>
	13. <a href="#">Integrating ISO 9001 Quality Management System and ISO 14001 Environmental Management System for Contractors.</a> By: Low Sui Pheng; Tan, Johnson H. K.. Journal of Construction Engineering & Management, Nov2005, Vol. 131 Issue 11, p1241-1244, 4p; DOI: 10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:11(1241); (AN 18581265)  <a href="#">Añadir</a>
	14. <a href="#">Service Sector Now Tops For ISO 9001 and 14001 Use.</a> Quality Progress, Nov2005, Vol. 38 Issue 11, p12-12, 2/3p; (AN 18996782)  <a href="#">Añadir</a>



<a href="#">assurance</a>	15. <a href="#">Islet Isolation and GMP, ISO 9001:2000: What Do We Need—A 3-Year Experience.</a> By: Hengster, P.; Hermann, M.; Pirkebner, D.; Draxl, A.; Margreiter, R.. Transplantation Proceedings, Oct2005, Vol. 37 Issue 8, p3407-3408, 2p; DOI: 10.1016/j.transproceed.2005.09.075; (AN 19040142)	 <a href="#">Añadir</a>
	16. <a href="#">Industry News.</a> Canadian Electronics, Sep2005, Vol. 20 Issue 6, p3-3, 3/4p, 4c; (AN 19924692)	 <a href="#">Añadir</a>
	17. <a href="#">Mitigate SOX Risk With ISO 9001 and 14001.</a> By: Liebesman, Stanford. Quality Progress, Sep2005, Vol. 38 Issue 9, p91-93, 3p; (AN 18299585)	 <a href="#">Añadir</a>
	18. <a href="#">Process Driven Comprehensive Auditing.</a> By: Mariconti, Steve. Quality Progress, Sep2005, Vol. 38 Issue 9, p96-96, 1/3p; (AN 18299601)	 <a href="#">Añadir</a>
	19. <a href="#">Awards.</a> Applied Clinical Trials, Jul2005, Vol. 14 Issue 7, p51-51, 1/4p; (AN 17593007)  <a href="#">Texto completo en PDF</a> (563K)	 <a href="#">Añadir</a>
	20. <a href="#">DMC Combined Unit Starts Wet Commissioning.</a> China Chemical Reporter, 6/16/2005, Vol. 16 Issue 17, p18-18, 1/5p; (AN 17471208)  <a href="#">Texto completo en PDF</a> (38K)	 <a href="#">Añadir</a>
11 - 20 de 160 Páginas: <a href="#">Anterior</a> <a href="#">1</a> <a href="#">2</a> <a href="#">3</a> <a href="#">4</a> <a href="#">5</a> <a href="#">Siguiente</a>		 <a href="#">Añadir (11-20)</a>

[Inicio de página](#)

[Cláusula de confidencialidad](#) - [Condiciones de uso](#) - [Copyright](#)

© 2006 EBSCO Publishing.

