

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO



Maestría en Ingeniería Industrial
Mención Calidad

**Título: Procedimiento para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la
Calidad en el Complejo de Turismo Topes de Collantes**

Autora: Ing. Yurisley Toledo Leal

Tutora: M.Sc. Kely Hernández Pascual

Santa Clara 2014



Resumen

La industria turística cubana se ha convertido en uno de los principales sectores de la economía nacional. Para incrementar la contribución a la sociedad, las organizaciones turísticas deberán estar listas para competir a corto plazo en el mercado regional y a largo plazo en el mercado mundial. Esta situación trae consigo que las empresas encuentren fortalezas competitivas mediante la principal fuerza motriz de los negocios modernos: la calidad. En la búsqueda de la calidad las organizaciones deberán implementar metodologías que le permitan la mejora continua del desempeño organizacional sostenidamente.

La presente investigación tiene como objetivo principal conformar un procedimiento para llevar a cabo el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo de Turismo Topes de Collantes, que facilite la orientación interna hacia la calidad así como la satisfacción de los clientes, tanto externos como internos.

Para dar respuesta al problema científico planteado se aplicaron herramientas y dinámicas de trabajo en grupo, métodos estadísticos tales como el coeficiente de concordancia de Kendall; otras técnicas de diagnóstico como las listas de chequeo y matrices de relaciones de procesos. La aplicación parcial del procedimiento diseñado permitió obtener como principales resultados prácticos el mapa de procesos de la organización, el Manual de Calidad y los procedimientos a partir de los cuales se gestiona y controla la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.



Summary

The Cuban tour industry has become one of the main sectors of the national economy. In order to keep up contribution to the country, the tour companies should be ready for a short term competition in the regional market and a long term in the world market. This situation brings I get that the companies find competitive strengths by means of the main motive force of the modern business: the quality. In the search of the quality, the organizations will implement methodologies that allow him the continuous improvement of the performance organizational sustainable.

The present research has as main objective to conform a procedure to carry out the design of a Quality Service of Management in Topes de Collantes Tour Complex, to facilitate the internal orientation toward the Quality as well as the satisfaction of the clients, so much external as internal.

To give answer to the outlined scientific problem tools they were applied and dynamic of work in group, such statistical methods as the coefficient of agreement of Kendall; other diagnosis techniques like the checkup lists and wombs of relationships of processes. The partial application of the designed procedure allowed to obtain as main practical results the map of processes of the organization, the Manual of Quality and the document starting from which is controlled and it negotiates the documentation of the system.

Índice

Introducción.....	1
CAPITULO I: Marco Teórico Referencial.....	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Conceptos, evolución y otros rasgos fundamentales de la calidad.....	5
1.3 Gestión de la calidad.....	10
1.3.1 Sistemas de gestión de la calidad.....	11
1.3.2 Principios de un sistema de gestión de la calidad.....	14
1.4 Calidad de los servicios. Definición y generalidades.....	16
1.5 El sector turístico en Cuba.....	18
1.6 Procedimientos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad	21
1.7 Conclusiones del capítulo.....	26
Capítulo II: Procedimiento para llevar a cabo el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.....	27
2.1 Introducción.....	27
2.2 Descripción del procedimiento para el diseño e implementación de un SGC.....	27
2.3 Conclusiones del Capítulo.....	45
Capítulo III: Aplicación parcial del procedimiento propuesto para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo de Turismo Topes de Collantes.....	46
3.1 Introducción.....	46
3.2 Caracterización del Complejo de Turismo Topes de Collantes.....	46
3.3 Aplicación del procedimiento.....	48
3.4 Conclusiones del capítulo.....	69
Conclusiones Generales.....	70
Recomendaciones.....	71
Bibliografía.....	72
Anexos	

Introducción

A nivel mundial suceden cambios que hacen que surjan nuevos retos para las empresas, haciéndose imprescindibles, por parte de la dirección de la empresa, cambios radicales en la estructura y la estrategia, buscando ser más eficientes a la hora de encontrar una vía de solución a los problemas y dificultades con el fin de presentar al mercado, un servicio de calidad, logrando así satisfacer las expectativas y exigencias de nuevos clientes y un mercado cada vez más exigente.

El concepto de empresa tradicional se ha visto sujeto a algunos cambios y ha derivado que saber hacer bien las cosas, pero sin procesos eficientes y rigurosos que cuiden la calidad y que finalmente alcancen un nivel de excelencia hacia el cliente, es una necesidad más que una moda; la competitividad pasó de ser un término económico que estimula a las empresas, y se convirtió en un propósito fundamental, la meta.

Cuando se menciona el término calidad, por lo general se asocia con productos o servicios excelentes. Prácticamente en todo el mundo la actividad turística sigue mostrando una halagadora perspectiva en expansión, como consecuencia de la importancia que a través de los años este sector ha representado para la economía de las naciones que han apostado en él. Precisamente uno de los sectores que han sido beneficiados por el adelanto tecnológico es el sector empresarial; y dentro de éste, el sector turístico con un desarrollo consistente, y cuya importancia ha dejado de ser relativa y se ha convertido en uno de los sectores más dinámicos de la economía mundial, por la rápida recuperación del capital invertido y el efecto multiplicador en el resto de la economía, absorbiendo aproximadamente una parte importante de las inversiones efectuadas en muchos países.

Sin lugar a dudas el Complejo de Turismo Topes de Collantes juega un papel importante en el sector turístico del país. La entidad se encuentra ubicada en la cordillera del Escambray en el municipio de Trinidad, provincia Sancti Spíritus. La elevada preparación científico técnica de sus trabajadores, el trabajo en equipo, la tecnología de punta, las potencialidades propias existentes en la región y los recursos naturales, culturales e históricos logran fomentar el bienestar de quienes prefieren visitar este lugar.

El Complejo de Turismo Topes de Collantes perteneciente a la corporación Gaviota SA, teniendo en cuenta los resultados económicos obtenidos al culminar el año 2010, el desarrollo ascendente en que se encontraba y las perspectivas futuras de desarrollo decidió comenzar la preparación para presentar el expediente de Perfeccionamiento de Empresarial, el cual le fue aprobado un año después. Pero, el mejoramiento de sus ingresos y el incremento de las utilidades no es solo la línea de acción que se debe llevar a cabo con el fin de lograr una implantación exitosa de este Sistema de Gestión y Dirección Empresarial. A partir de análisis realizados y los resultados de las evaluaciones de las distintas herramientas aplicadas para conocer lo que piensan los clientes de los servicios prestados, se han podido conocer insatisfacciones en cuanto a la calidad del servicio que se brinda, lo que denota la falta de un enfoque hacia el cliente, de integración en la realización de las actividades y solución de las deficiencias. Unido a esto, se conoce que no están identificados los procesos y sus interrelaciones, se carece de herramientas e indicadores que permitan llevar a cabo una gestión basada en hechos y una oportuna toma decisiones, evidenciando los más significativos incumplimientos de requisitos de la NC-ISO 9001:2008.

Considerando la **situación problémica** declarada anteriormente se plantea el **problema científico** siguiente: No existe un método establecido para alcanzar la implantación de un Sistema de Gestión en el Complejo de Turismo Topes de Collantes, que permita la orientación interna hacia la calidad y la mejora continua.

Para dar solución a este problema científico se plantea la siguiente **hipótesis de investigación**:

Si se elabora y aplica un procedimiento para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo de Turismo Topes de Collantes, se contribuye al logro de una orientación interna hacia la calidad, el aumento de la satisfacción de sus clientes y la mejora continua de su gestión.

La validez de la hipótesis podrá ser demostrada en la medida que el procedimiento:

- aporta instrumentos metodológicos, tanto en su concepción como en su implantación, que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio práctico.

- al ser aplicado parcialmente al objeto de estudio práctico permita identificar los procesos y sus relaciones a través del mapa de procesos y se establezca la documentación necesaria para la gestión de la calidad en la organización.

Para ello se plantea el siguiente **objetivo general** de la investigación:

Elaborar y aplicar un procedimiento para el diseño e implementación del SGC en el Complejo de Turismo Topes de Collantes, que permita la orientación interna hacia la calidad así como la satisfacción de los clientes y la mejora continua.

Objetivos específicos

1. Confeccionar el marco teórico referencial, donde se aborden los aspectos teóricos fundamentales que respalden la investigación y permitan la solución del problema científico planteado a partir de la consulta de la literatura nacional e internacional que exista sobre el tema.
2. Elaborar un procedimiento para el diseño e implementación del SGC del Complejo de Turismo Topes de Collantes.
3. Aplicar el procedimiento propuesto para el diseño e implementación del SGC del Complejo de Turismo Topes de Collantes, a los efectos de comprobar su viabilidad.

Se considera que la investigación propuesta posee valores teóricos, metodológicos y prácticos fundamentados en lo siguiente:

Teórico: Está dado por la construcción de un marco teórico referencial, derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional sobre Gestión de la Calidad que puede servir como material de consulta en próximas investigaciones sobre el tema. Aporta un procedimiento para el diseño de un SGC que garantice el mejoramiento de los servicios que se ofrecen en la organización.

Metodológico: Brinda la posibilidad de lograr una integración de conceptos, técnicas y herramientas para perfeccionar los servicios del Complejo de Turismo Topes de Collantes.

Práctico: A partir de la aplicación del procedimiento el complejo mejorará la satisfacción de sus clientes.

El trabajo se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo 1: Marco Teórico de Referencia donde se abordan los aspectos básicos fundamentales necesarios para llevar a cabo la investigación.

Capítulo 2: Se confecciona una metodología a emplear para el diseño del SGC en el Complejo de Turismo Topes de Collantes y las herramientas a utilizar en cada una de las etapas, que hacen consistente el procedimiento.

Capítulo 3: Se realiza una breve caracterización de la entidad objeto de estudio y se muestran los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento para el diseño e implantación del SGC.

Por último se muestran las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos que permiten la mejor comprensión y desarrollo de los resultados expuestos.

CAPITULO I: Marco Teórico Referencial.

1.1 Introducción.

En este capítulo se expone la revisión bibliográfica realizada con el objetivo de proveer a la investigación de un soporte teórico que recoja los conceptos fundamentales que permitirán una mejor comprensión del contenido de este trabajo de investigación. Se expondrán, entre otros aspectos, los diferentes aportes que han brindado algunos maestros de la calidad sobre el tema. A continuación se muestra el hilo conductor que sirve de soporte a la revisión bibliográfica:

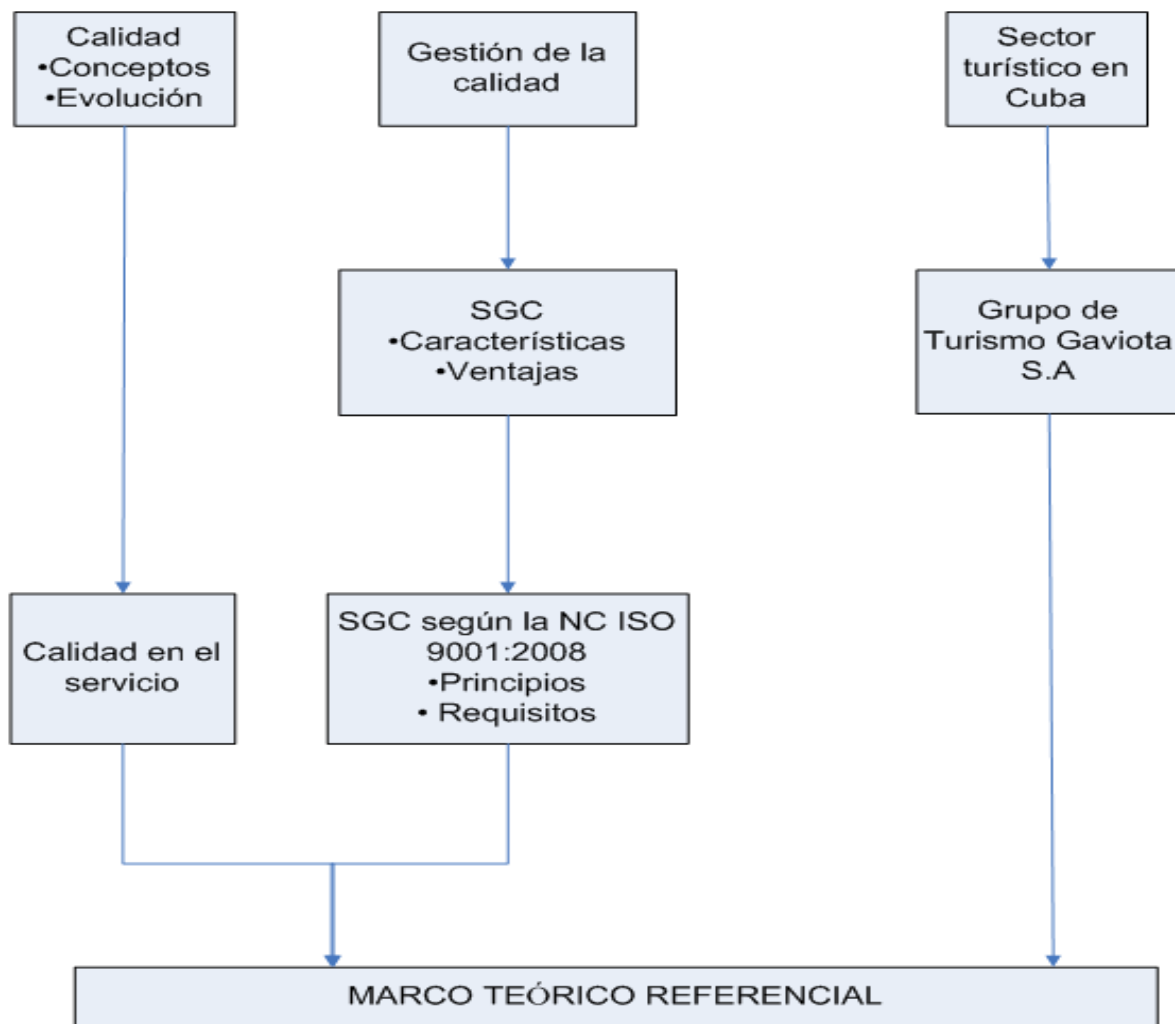


Figura 1.1: Hilo conductor. **Fuente:** Elaboración Propia.

1.2 Conceptos, evolución y otros rasgos fundamentales de la calidad

La calidad ha pasado por varias etapas para identificar y aclarar sus conceptos y preparar algunos vocabularios debido a que estos no han sido extensamente adoptados (e incluso han circulado poco). Se considera que la calidad es una ciencia porque tiene principios,

conceptos, y definiciones.

Muchas personas encuentran dificultad para definir calidad, sin embargo es muy simple detectar cuando un producto o servicio no posee calidad: reclamaciones, conflictos, insatisfacciones... entonces ¿quién define lo que es calidad? A veces usted piensa que un producto es óptimo y su colega insiste que su calidad es insatisfactoria. ¿Quién será el que tiene la razón? Estas y muchas otras interrogantes surgen siempre que alguien se interesa por procesos que buscan calidad. Hay gran dificultad en lograr la unanimidad de criterio cuando los especialistas se reúnen para resolver problemas.

En la actualidad cada vez son más las empresas que adoptan criterios de calidad, que tienen en cuenta la competitividad del mercado y la serie de costos asociados a la no-calidad, unos visibles y otros más ocultos como la pérdida del cliente, de tiempo, de capacidad, de imagen, de entusiasmo de los trabajadores, reducción de la curva de aprendizaje y de la curva de experiencia.

Ahora bien, ¿qué se entiende por calidad? Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1992), calidad en su principal acepción significa: *“propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla con igual, mejor o peor que los restantes de su especie”*.

Existen muchas definiciones para este concepto dentro de las analizadas se encuentran:

La calidad debe entenderse como un objetivo, como el esfuerzo continuo por realizar bien las tareas, y es el resultado a través del cual nuestros clientes nos van a medir a nosotros mismos, a la región en la que vivimos, a nuestro destino (Chávez Rodríguez, 2007).

La calidad se alcanza al "desarrollar la fabricación, administración y distribución a bajo costo de productos y servicios que el cliente quiera o necesite" (Conway, 1988).

La calidad no es más que "el conjunto de propiedades o características que definen su aptitud para satisfacer necesidades establecidas" (Yamaguchi, 1989).

La calidad se define como "la medida de la dimensión en que una cosa, satisface una necesidad, resuelve un problema o agrega valor para alguien" (Tigani, 2007).

El Organismo Internacional de Normalización, la define como el "grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos". (ISO 9000, 2005).

Además, los estudiosos en el tema de la calidad coinciden que entre los principales autores y precursores de los modernos conceptos de la calidad se encuentran Deming,

Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, Joseph M. Juran y Kaoru Ishikawa, los cuales han hecho importantes aportes.

Para Juran (1993) la calidad se define de dos formas, una referente al producto “calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto” y otra que va dirigida a la organización “la calidad consiste en no tener deficiencias”.

Para Crosby (1994) la calidad se define como “conformidad con los requerimientos”, ya que las especificaciones deben reflejar verdaderamente las necesidades del cliente.

Para Deming (1986) la calidad deberá estar dirigida a las necesidades presentes y futuras del consumidor y además es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado.

Para Feigenbaum (1994) la calidad se define como “la composición total de las características del producto y el servicio en las áreas de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en el uso cumplirán las expectativas del cliente”.

Ishikawa (1988) define que "calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores" y dentro de sus requisitos incluye el costo.

Al analizar las diferentes definiciones dadas por estos maestros sobre la calidad, se puede apreciar que Crosby e Ishikawa se refieren a las características del producto, a la disminución de la variabilidad y al cumplimiento de los requerimientos o requisitos previamente establecidos; en cambio Juran y Feigenbaum son más abarcadores, al incluir no solamente al producto, sino a la organización, viéndola, con un enfoque de sistema eficaz para integrar la mejora de la gestión de los diferentes grupos en la organización y lograr productos y servicios que permitan la satisfacción de los clientes.

La autora comparte el criterio de Juran (1993), en que cuanto mejores sean las características de un producto, mayor será la calidad y la satisfacción de los clientes y cuantas menos deficiencias tenga el producto o servicio tendrá más calidad y mayor rentabilidad al afectarse menos los costos.

Al analizar las diferentes definiciones estudiadas se concluye que la calidad es todo aquello que se hace para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas, diferencia a los productos o servicios, tiene que ver con todas sus propiedades o requisitos y es inseparable de ellos.

Se puede percibir además, que la calidad implica a un conjunto de elementos que para su desarrollo necesitan ser dirigidos, esto es porque la calidad es una función de dirección en

la organización que se desarrolla a través de la función de la calidad. La calidad tiene dos funciones, como sujeto de dirección que es realizado por la alta dirección de la empresa y como objeto de dirección, que se realiza a nivel técnico (Stoner (S.A), 1995).

Como sujeto de dirección tendrá la función de:

- Planificar: El primer paso en la planificación es la selección de las metas de la organización, después se fijan los objetivos. Una vez escogidos los objetivos, se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos.
- Organizar: La organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la misma de manera eficiente.
- Controlar: Mediante esta función el administrador mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas, ya que el objetivo de esta función es llevar la organización a la obtención de sus metas, para ello consta de tres elementos primordiales: establecer las normas de desempeño, medir el desempeño actual, comparar este desempeño con las normas establecidas y si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas.
- Liderar: Implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales. A diferencia de la planificación y la organización que se ocupan de los aspectos más abstractos del proceso administrativo, el liderazgo es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

Como objeto de dirección tendrá las funciones:

- Planificación de la calidad: Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.
- Control de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de calidad. Se logra a través del uso de técnicas y actividades de carácter operativo.
- Aseguramiento de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza de que se cumplirán los requisitos de la calidad. Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas.
- Mejora de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad y reducir las deficiencias del proceso.

Del análisis de los conceptos abordados se constata que históricamente, siempre se ha hablado de calidad y siempre se ha controlado, pero la necesidad de supervivencia en sociedades cada vez más competitivas ha provocado que este concepto haya evolucionado desde una primera consideración como elaboración de productos hasta llegar a la satisfacción del cliente como garantía máxima de calidad. En la figura 1.2 se observan cada una de estas etapas por las que ha pasado hasta llegar a la Calidad Total.

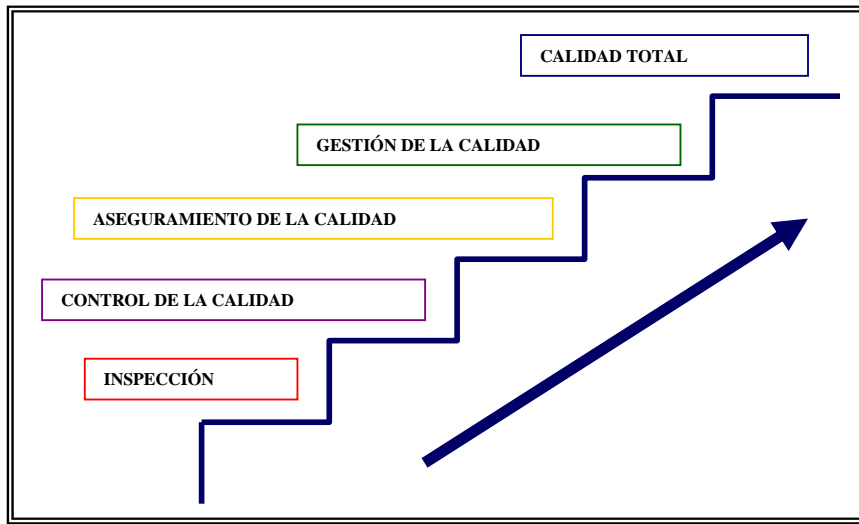


Figura 1.2 Evolución de la Calidad. **Fuente:** Sánchez Mora (2006).

Realmente no se puede hablar de momentos específicos en los que se pasa de una etapa o fase a la siguiente de forma brusca y radical, sino que son 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 los diferentes países.

En el tope de la pirámide evolutiva aparece la Calidad Total, la cual ha supuesto un salto conceptual importante, concepto más abarcador que prevé la calidad en todas las etapas e interacciones externas e internas del proceso, con la plena y máxima satisfacción del cliente, incluyendo los procesos de mejora continua y el estilo participativo en la dirección, como algunos de sus elementos a considerar. Se implanta el trabajo en equipo como la forma más eficaz de acometer la mejora de los procesos productivos y de apoyo, dirigiendo esfuerzos hacia los objetivos primordiales de la empresa, que ya no son solamente la calidad del producto, sino además otros tales como:

- Satisfacción y Fidelización del Cliente.
- Eficiencia de los procesos

La mejora continua se extiende a todas las áreas de actividad de la empresa, más allá de las meramente productivas. Se establecen las mediciones más importantes y se acometen proyectos de mejora cuyo enfoque es la eliminación de las causas de los defectos y la supresión de las actividades sin valor añadido o que no sean estrictamente necesarias.

La Calidad Total, hacer las cosas bien desde la primera vez para satisfacer las expectativas del cliente, refiere como valores la habilidad creativa, el deseo de superación y progreso, las metas bien definidas y el trabajo en equipo.

La evolución más avanzada de los conceptos relacionados con la calidad conduce a la denominada Gestión de la Calidad, orientada a obtener la Calidad Total.

1.3 Gestión de la calidad

De las fases por las cuales ha transitado el concepto de calidad la que se orienta a la gestión puede considerarse como a la que se debe aspirar en los tiempos actuales.

Según Bernillon y Cerrutti (1993), gestión de la calidad no es más que un sistema que permita librar los productos conforme a las especificaciones mejorando los costos inútiles de no calidad. Además plantean que al incluir en la gestión el término de calidad integral se amplía lo establecido, al integrar en dicha gestión no sólo a la calidad, sino al ambiente laboral y al entorno según establece la ISO para la integración de sistemas de gestión.

Anderson (1999), expresa que se entiende por gestión de la calidad el proceso consistente en identificar, interiorizar, satisfacer y superar de forma continua las expectativas de los agentes relacionados con la empresa (clientes, proveedores, empleados, directivos, propietarios y la propia sociedad) en relación con los productos y servicios que aquella proporciona. Dentro de este último enfoque es donde se debe enmarcar a la gestión de la calidad.

La gestión de la calidad ha tenido un desarrollo curioso respecto a su orientación. En primer lugar se desarrolló especialmente la calidad y sus técnicas en los productos. Es decir, se desarrolló toda una serie de herramientas para lograr productos de alta calidad, olvidando en este primer estadio la importancia que procesos y sistemas tienen en dicho logro. Después la orientación se dirigió a los sistemas, surgiendo todo un conjunto de estándares y normativas. Por último el enfoque se centró en los procesos aunque no se han descuidado ni productos, ni sistemas, que también continúan desarrollándose (<http://www.calidad.unav.es>).

El desarrollo de la gestión de la calidad está íntimamente relacionado con el desarrollo que ha tenido la orientación de la empresa hacia el cliente. El tratamiento dado por las empresas a lo demandado por sus clientes ha variado sustancialmente.

A continuación se explican los tres enfoques fundamentales que muestran este cambio de mentalidad (<http://www.calidad.unav.es>):

- Orientación a la producción: Esta orientación sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos con bajo precio y fácil disponibilidad.
- Orientación al producto: Esta orientación sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad o los mejores resultados.
- Orientación al cliente: Esta orientación sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de una organización empresarial consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar el producto o servicio deseado por nuestro cliente de forma más eficiente que la competencia.

La gestión de la calidad es abordada por otros autores con diversos enfoques. A continuación se muestran algunos de ellos:

- Udaondo (1995) plantea que debe entenderse por Gestión de la Calidad el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por lo tanto al proceso de gestión.
- Aragón González (2005), plantea que son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, pero adiciona a esta definición que es preciso considerar las responsabilidades que con la tecnología básica instalada se tiene. La Calidad se gestiona por procesos tales como: la planificación, el control, y la mejora de la calidad de los productos y servicios. Además, la gestión de la calidad, se orienta siempre hacia el logro de la mejora, en el convencimiento de que nada es tan bueno que no pueda ser mejorado.
- La NC ISO 9000:2005, como norma rectora, fija el concepto de gestión de la calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, que generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control, mejoramiento y aseguramiento de la calidad.

1.3.1 Sistemas de Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad de una empresa u organización, definida anteriormente, necesita un sistema de apoyo para poderse llevar a cabo con efectividad. Tal sistema de apoyo, al que se le llama Sistema de gestión de la Calidad (SGC), no puede existir por sí mismo,

sino que debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, de las propias operaciones de la empresa.

Los SGC basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial representan, desde hace algunos años, la mejor opción para las empresas de todos tipos y tamaños que se desenvuelven en diferentes industrias, empresas comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto grado de calidad y mejora continua (<http://www.johnnavas.galeon.com/index.html>).

Un SGC pone requisitos a las actividades y procesos que se realizan en la empresa y documenta cómo se realizan las tareas. Por tanto cualquier empresa tiene su SGC, más o menos eficaz, puesto que no es más que una forma de llevar a cabo sus actividades. El objetivo de un SGC va más allá de satisfacer los requisitos que pone el cliente, también ha de satisfacer las necesidades internas de la organización (<http://www.ensenet.com/servicios/Enlaces/main.asp>).

Según la NC ISO 9000: 2005 un SGC no es más que el sistema de gestión definido para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. El SGC, por lo tanto, está integrado en las operaciones de la empresa u organización y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento. Proporciona además herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas, así como de corrección de los mismos. Incluye también los recursos, humanos y materiales, y las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

Su utilización debe dar confianza, los implicados tienen que encontrar necesaria la sistematización de las actividades que en materia de calidad se realicen durante el trabajo, para evitar cometer errores, detectar defectos y para asegurar la uniformidad y para el mejoramiento continuo. Las actividades definidas por el sistema deben ser explicadas y asimiladas por los empleados.

Para el ajuste del SGC, cada empresa debe tener una organización adecuada a las características y nivel de calidad de los productos y/o servicios que suministra. En consecuencia cuando se diseña e implementa un SGC en una organización debe planificarse de acuerdo con sus características y ajustarse en todo lo posible a su estructura y así:

- definir e implementar la forma en que se realizan por cada persona las actividades relacionadas con la calidad.

- repetir su aplicación indefinidamente.
- quedar definido el ámbito de su aplicación.
- permitir realizar su evaluación de forma sistemática.

La implementación del SGC es una actividad continua ya que debe adecuarse periódicamente para mejorar su eficacia, que debe ser medida a través de su evaluación. La estructura del sistema debe ser tal que permita una fácil evaluación y las acciones correctoras consecuentes, deben permitir una vez introducidas, conocer sus resultados a través de otra evaluación y la mejora continua.

Una importante reflexión que los empresarios no deben olvidar nunca en lo referente a los SGC que se quieran implementar en la organización es:

- La calidad requiere de un pensamiento, una actitud y de una intención de quienes la practiquen.
- La calidad representa un proceso mental o intelectual, más que procedimientos o técnicas encaminadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- El orden correcto es primero tener un pensamiento consciente en cuanto a calidad, satisfacción de las necesidades de los clientes y después poseer una metodología.
- En la actualidad se debe hablar más de calidad que de planificación empresarial estratégica.
- La calidad aumenta la eficiencia empleando una metodología adecuada a las características de la organización.
- No existe una herramienta metodológica única para llevar a cabo la calidad en la empresa.

Actualmente, debido a la competencia existente en el mundo empresarial, el mantenimiento de un SGC certificado y claramente estructurado, representa un factor añadido de vital importancia. Cada vez son más las empresas que se implican en un SGC que les asegura una alta calidad en la realización de los procesos internos de la empresa (Bernillon y Cerrutti, 1993).

Un SGC ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos (Tejedor, F. & Carmona, MA, 2005).

Algunas ventajas que se obtienen de la definición, desarrollo e implantación de un SGC son:

De carácter externo:

- Potencia la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.
- Asegura la calidad en las relaciones comerciales.
- Facilita la salida de los productos y/o servicios al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.

De carácter interno:

- Mejora en la calidad de los productos y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.
- Introduce la visión de la calidad en las organizaciones fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.
- Refuerza la competitividad al mejorar los niveles de calidad y de productividad.
- Decrece los costos (costos de no calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, etc.)
- Los SGC igual que el resto de los sistemas de una organización, constituyen, bien desarrollados y gestionados, una importante ayuda en la toma de decisiones.
- Las empresas, que implantan estos sistemas, están actuando como impulsores de éstos hacia sus proveedores.

No obstante, la implantación de un SGC también tiene sus riesgos si no se asume como una oportunidad de mejorar una situación dada. El desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no calidad. Estos elementos si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de burocracia inútil y complicaciones innecesarias para las actividades. En esto como en todo, hay que buscar el punto óptimo de funcionamiento.

1.3.2 Principios de un SGC

Según la NC ISO 9001: 2008 la organización debe establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar continuamente la eficacia de un SGC de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

Esta norma establece 8 principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos principios son los que a continuación se relacionan:

- Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras para satisfacer los requisitos de éstos.
- Liderazgo: Los líderes coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos, con la creación y mantenimiento de un ambiente interno, donde el personal llega a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. El líder considera las necesidades de todas las partes interesadas, establece una clara visión del futuro de la organización con objetivos y metas desafiantes. Crea y mantiene valores compartidos, imparcialidad y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización. Proporciona al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- Participación del personal: el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque basado en procesos: La empresa está formada por procesos que se relacionan entre sí y con el medio externo. Un proceso es un conjunto de actividades que convierten elementos de entrada en elementos de salida, y como tal, es necesario concebir el sistema para lograr una mejor gestión empresarial.
- Enfoque de sistema para la gestión: El enfoque de sistema permite concebir la empresa como un todo, cada parte depende de la otra y no se debe separar en ningún análisis. La identificación, comprensión y gestión de un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo determinado contribuye a aumentar la eficiencia y eficacia de la organización.
- Mejora continua: La mejora continua debe ser un objetivo de la organización. Es un proceso donde se planifican acciones encaminadas a la mejora de las actividades que incrementan la eficacia y eficiencia de la organización, manifestándose en: el incremento de la ventaja competitiva por la mejora de las capacidades organizativas, la flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades, entre otras.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones se basan en el análisis de datos y la información confiable, que incluye la percepción de todos los grupos de interés. El mismo permite tomar decisiones basadas en información, aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de las decisiones, aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos principios de gestión de la calidad constituyen una referencia básica necesaria para el entendimiento y la implantación adecuada de los requisitos de la NC ISO 9001: 2008 o las directrices de la NC ISO 9004: 2001 y son pilares básicos a tener en cuenta si se quieren implantar sistemas o modelos de gestión orientados a obtener buenos resultados tanto en organizaciones de producción como en empresas de servicios.

1.4 Calidad de los servicios. Definición y generalidades

En la actualidad los servicios han asumido un nuevo significado para los clientes, ya que, en él se evalúan precios, calidad y la capacidad para brindar una diferenciación distinta del producto en sí.

Definir, valorar, establecer o medir la calidad del servicio es mucho más complejo que lo que realmente parece. Para el usuario, la calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los productos físicos o tangibles, dadas las diferencias que existen entre ellos, por lo que es de suponer que la calidad para ambos se gestione de manera distinta. La calidad del servicio es muy difícil de administrar ya que el servicio resultante de una prestación está muy influenciado por diversos elementos variables (Kotler, 1992).

En consecuencia, es posible que los criterios que utilizan los usuarios para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender. Estos no solo evalúan la calidad de un servicio valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio.

En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como “Calidad del Servicio” (Nava, 2005).

Existe una amplia visión del término, éste ha sido definido de diferentes maneras por diferentes autores. La definición más universal y más acabada es la de Kotler (1985) que plantea que “un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad y su prestación puede ir o no ligada a productos físicos”. La tendencia de los demás conceptos es a declarar al servicio como algo que acompaña a un producto tangible y no como lo que realmente es: un producto en sí, pero intangible.

Según Schoroeder (1992) 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.

Para Zeithalm, Parasuraman y Berry (1993) la calidad del servicio es definida como la amplitud de las discrepancias o diferencias que existen entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

Horovitz (1990) plantea que 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.

Larrea (1991) denomina calidad de los servicios 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.

De acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de sus necesidades, existen tres tipos de calidad (Pérez Fernández, 1994):

- Calidad requerida: nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.
- Calidad esperada: satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos.
- Calidad subyacente: relacionada con la satisfacción de las expectativas no explicitadas que todo cliente tiene.

Dadas las distintas concepciones, el autor define calidad del servicio como el nivel de satisfacción que se quiere proporcionar a los clientes teniendo en cuenta sus requisitos, necesidades y expectativas.

Los servicios constituyen un fenómeno complicado pero presentan un grupo de características propias de ellos, las cuales los diferencian y los hacen únicos, éstas han sido ampliamente tratadas en la literatura por Grönroos (1982), Schroeder y Kotler (1992), Juran (1993 y 1994) y Zaratiegui (1999).

A continuación se ofrece una breve descripción de cada una de las características más relevantes atendiendo a la bibliografía consultada.

- Intangibilidad: Los servicios son intangibles. No se les puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de adquirirlo. En relación con esta característica Juran (1993) expresa que el elemento fundamental no es el producto físico, lo cual resulta una mejor forma de definirla. La mayoría de las empresas de servicio entregan productos no tangibles, otras suministran un elemento tangible, pero que solo incidentalmente forma parte del servicio suministrado al cliente.
- Carácter perecedero: Trabajos no almacenables ni transportables. Estos se pueden suministrar a los clientes, sólo en el momento que son creados, no pueden ser medidos en términos físicos ni verificados antes de ser vendidos.

- Inseparabilidad: Un servicio es inseparable de su fuente, trátase de una persona o máquina, en él coinciden el tiempo de producción y el tiempo de consumo, el elemento de entrada, que se transforma en objeto de salida es el cliente.

- Variabilidad: Los servicios son sumamente variables, pues dependen de quienes lo suministran y del momento y lugar en que se llevan a cabo.

Schroeder (1992) y Juran (1993) opinan que el servicio debe ser creado a medida que se va suministrando. En las transacciones de servicio, pensar, hablar, calcular y otras actividades se realizan en el acto y en presencia del cliente. No hay posibilidad, en este caso de que un inspector examine la "unidad de servicio", ni de poder reparar un servicio imperfecto.

Estos conceptos y características son esenciales al diseñar el sistema de calidad de una organización de servicios como es el caso de la que constituye el objeto de estudio de la presente investigación. Es importante para llevar a cabo una investigación conocer las características principales de la empresa objeto de estudio y tener en cuenta las mismas para el diseño que se pretenda poner en práctica. Las empresas que pertenecen al sistema de turismo tienen características específicas que las distinguen en el modo de llevar a cabo su gestión y es importante tenerlas en cuenta para lograr el desarrollo de un SGC.

1.5 El sector turístico en Cuba

Cuba tiene potencialidades para convertirse en el destino turístico más importante de la región caribeña. Oficialmente se ha reconocido que sólo con el desarrollo de esta industria, la isla podría recuperar los niveles económicos perdidos.

Turismo se define como un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que fundamentalmente, con motivos de recreación, descanso, salud, o cultural se traslada de su lugar de residencia habitual, a otro en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa o remunerada, generando múltiples relaciones de importancia social, económica y cultural (Gurria 1991).

La Organización Internacional de Turismo (OMT) define turismo como: "las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos". Se trata, por tanto, de un concepto basado en el punto de vista de la demanda, que es el que se ha venido utilizando tradicionalmente.

Actualmente, el país fomenta el desarrollo de un potencial turístico de calidad que tiene como base sus condiciones naturales casi excepcionales, en extensas áreas de playa y

cayeríos vírgenes. El potencial físico estudiado asciende a 67 localizaciones definidas como polos turísticos, en los cuales pudieran asimilarse unas 200 000 habitaciones y donde se puede invertir unos 20 000 millones de dólares en los más de 7000 kilómetros de costa, 50 cayos y 280 playas.

Hasta los años 80 el turismo en Cuba estuvo dirigido principalmente al turismo local, pero entre los años 1985 y 1990 se hicieron esfuerzos buscando atraer la inversión extranjera y desarrollar otros sectores económicos. Fue en la década del 90 durante la cual el desarrollo del turismo internacional alcanzó ritmos casi imposibles de imaginar. En 1997 Cuba registró unos ingresos turísticos brutos de 1.500 millones de dólares y aunque el incremento del número de visitantes a Cuba no tiene correspondencia con la gestión económica financiera del sector, ya que los ingresos no aumentan al ritmo deseado, la reducción de los costos se ha convertido en una tarea hercúlea.

La importancia del turismo ha dejado de ser relativa ya que se ha convertido en uno de los sectores más dinámicos de la economía cubana, absorbiendo aproximadamente una cuarta parte de las inversiones efectuadas en el país y ocupando importantes lugares en cuanto a aportes de ingresos corrientes a la Balanza de Pagos. Ha dejado de ser una actividad coyuntural para convertirse en un factor estructural en el lapso de un decenio.

El Ministerio del Turismo en Cuba (MINTUR) proyecta construir en los próximos años, 50 mil nuevas habitaciones para encarar la demanda, y estar en condiciones de competir con Puerto Rico y República Dominicana, los otros dos grandes receptores de la región. Ese propósito deberá estar acompañado de un desarrollo de la infraestructura extrahotelera (aeropuertos, restaurantes y otras ofertas recreativas) que requerirán de unos 11 millones de dólares de inversión. En estos momentos se trabaja en consolidar los mercados tradicionales y también los emergentes ya que es muy vasto el abanico de productos ofertados por Cuba, tomando fuerza el turismo convencional, el de salud y el de eventos.

Hoy en día competir con productos o servicios provenientes de todo el mundo, se hace significativamente difícil, por lo tanto, lograr una mayor participación del mercado y una óptima rentabilidad en las organizaciones, se convierten más que un objetivo empresarial, en un asunto de supervivencia. Un camino para lograr un incremento de los ingresos y una reducción de los costos, consiste en elevar la calidad de los productos o servicios; sin embargo este enfoque sigue siendo considerado por la mayoría de los empresarios y altos ejecutivos de empresas, como un proceso más dirigido a los niveles de base, o también consideran que se asemeja más a una moda organizacional, o que forma parte de una obligación que se les exige en un proceso de certificación. Esta situación sucede

principalmente, porque no se tiene un convencimiento pleno de lo que implica y de las consecuencias positivas, que acarrea un proceso de cambio enfocado hacia la calidad. La gestión de la calidad en las empresas turísticas se ha dirigido fundamentalmente a los aspectos vinculados con la comercialización y las investigaciones de mercado que faciliten las mismas. Las direcciones de las cadenas sintetizan los resultados de la satisfacción de los clientes y coordinan esfuerzos aislados en función de la calidad, promueven el funcionamiento de los comités de calidad y la competencia entre las instalaciones, para la obtención de premios que reconozcan cierto nivel de calidad. En ocasiones evalúan de modo empírico, sin ningún enfoque de sistema y sustento científico, la satisfacción de los clientes.

En el sector del turismo las empresas turísticas dedican cada vez más importancia a la obtención de certificaciones de calidad y medio ambiental que les permitan tener un valor añadido a sus productos y servicios ofertados, constituye esto una tendencia en la actualidad, entonces puede preguntarse ¿qué significa para un establecimiento turístico obtener una certificación o premio a la calidad? Desde el punto de vista del cliente, las certificaciones de calidad deben significar una mayor garantía en la compra de productos y servicios que van a facilitar su decisión de compra. Para la empresa, si recibe la certificación o el premio, significa una imagen de garantía de cara al mercado y la confirmación de su compromiso con la calidad, además supone un reconocimiento ante los proveedores, la competencia, y la sociedad en general de su liderazgo. Significa para los empleados un orgullo pertenecer a una empresa reconocida, al mismo tiempo, supone un reconocimiento de la importancia de sus tareas. Un reto para los proveedores, ya que deben cumplir ciertas especificaciones establecidas por otra empresa y colaborar en el mantenimiento y crecimiento de los niveles de calidad de la misma.

Dentro del sector del turismo en Cuba se encuentra el Grupo Gaviota creado en 1988, el cual promociona y comercializa las bondades del producto turístico cubano en el mercado internacional, con servicios de hotelería, agencia de viajes, transportación terrestre, marina, recreación, restaurantes, tiendas y abastecimiento material al Grupo y a entidades turísticas del país. A partir de modalidades de turismo convencional, especializado y de salud, Gaviota ofrece mágicas ciudades, cultura, historia, playas eternamente cálidas, espectaculares sitios de naturaleza, viajes de incentivo, condiciones para desarrollar eventos, y atractivos recorridos y excursiones organizados por la agencia de viajes Gaviota Tours.

El Complejo de Turismo Topes de Collantes es una de las instalaciones de turismo que pertenecen al Grupo Gaviota, es una empresa compuesta por una Dirección General y 4 Unidades Empresariales de Base. El complejo no se encuentra exento del pensar actual de los directivos que hoy dirigen sus hoteles. En Topes de Collantes no comprenden la importancia de los SGC, aún pretenden de manera aislada y por no conformidades determinadas al final del proceso querer mejorar los servicios de las instalaciones. Los directivos no le muestran importancia al trabajo en sistema y la gestión por procesos, continúan pretendiendo querer mejorar la imagen del producto partiendo solamente de evaluaciones aisladas de la satisfacción de los clientes que muchas veces carecen de seriedad y de objetividad.

Desde hace algunos años se comenzaron a dar los primeros pasos con vistas a implementar un SGC en el complejo y partir de ideas y concepciones de diferentes especialistas se intentaron llevar a cabo algunas acciones, pues en los intentos iniciados surgían siempre las interrogantes del alcance que se pretendería con el sistema, debido a lo diferente que resultaba esta empresa desde el punto de vista de su gestión, pero lo cierto es, que en estos momentos aún no se cuenta con un procedimiento que organice y determine los pasos a seguir para llevar a cabo el desarrollo del SGC, teniendo en cuenta que el complejo necesita mejorar su producto y elevar la calidad de sus servicios, lo cual significa un objetivo dentro del turismo actual.

Además de lo antes expuesto el complejo se encuentra inmerso en el proceso de implantación del Perfeccionamiento Empresarial para lo cual se necesita como parte de este proceso, diseñar e implantar el Sistema de Gestión de la Calidad por lo que se considera que el sistema que se diseñe es necesario que permita dar respuesta a cualquier cambio del entorno que implique acometer una nueva estrategia por parte de la empresa.

1.6 Procedimientos para la implementación de un SGC

En la tabla 1.1 se presentan algunos procedimientos propuestos por otros autores con el objetivo de desarrollar SGC y la mejora de procesos, los cuales fueron tomados como punto de análisis y ayudaron a la autora a identificar y definir a lo largo de la búsqueda bibliográfica, las etapas a utilizar en el procedimiento propuesto.

Tabla 1.1: Referencia bibliográfica y etapas de los procedimientos analizados.

Referencias	Etapas del Procedimiento
Guía de Implementación del SGC de acuerdo a los requisitos de la NC ISO	1.Planificación 2.Diseño del Sistema 3.Desarrollo de la Documentación

9001: 2008	<ol style="list-style-type: none"> 4. Implantación 5. Auditoría Preliminar (Pre Certificación) 6. Acciones Correctivas 7. Certificación
Hernández Lugo, A y Lemus Viera, H (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico para determinar el grado de aplicación del Enfoque por Procesos 2. Preparación para ejecutar la investigación 3. Identificación y selección de procesos a estudiar 4. Caracterización de los procesos a estudiar 5. Determinación de reservas de mejoras y establecimiento de propuestas 6. Selección y aprobación de las propuestas 7. Implementación de las propuestas de mejora
Nogueira Rivera (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del equipo y planificación del proyecto 2. Listado de los procesos de la empresa 3. Identificación de los procesos relevantes 4. Selección de los procesos claves 5. Nombrar al responsable del proceso 6. Constitución del equipo de trabajo 7. Definición del proceso empresarial 8. Confección del diagrama As-Is
Pérez, Z. (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantación de un proceso de cambio organizacional encaminado a crear cultura de calidad 2. Creación del grupo gestor de calidad y procesamiento de los resultados del diagnóstico interno 3. Diseño del SGC de acuerdo con la estrategia seleccionada 4. Implantación del SGC 5. Ejecución de auditorías internas y revisión del SGC 6. Certificación
Sánchez Mora, D (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterización del objeto de estudio 2. Diagnóstico de la documentación del SGC y de los Proyectos Investigativos 3. Actualización de la documentación del SGC y de los Proyectos Investigativos 4. Implantación de la documentación <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Auditorías Internas 5. Mejora Continua
Rivero Aragón, Mary Fe (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esclarecer la misión de la organización, teniendo en cuenta el objeto social 2. Esclarecer las intenciones globales y orientaciones de la alta dirección relativas a la calidad 3. Realizar el diagnóstico relativo a la situación, en que se encuentra el sistema de la organización con

	respecto a la calidad 4. Determinar los procesos y las responsabilidades para el logro de los objetivos de la calidad de los productos o servicios 5. Definir los procesos necesarios para la gestión de la organización. 6. Definir los controles para los procesos 7. Definir los indicadores para la gestión 8. Confeccionar el mapa de procesos y definir la estructura organizativa 9. Documentar el sistema propuesto 10. Implantar el sistema documentado 11. Seguimiento y mejora del sistema
Decreto No.281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial(SDGE)	1.Preparación del personal 2.Elaboración del Diagnóstico Inicial 3.Aprobación del Diagnóstico 4.Diseño del SDGE y elaboración del expediente 5.Defensa y aprobación del expediente con el Departamento del MINFAR 6.Implantación 7.Emisión del acuerdo que autoriza la aplicación del SDGE 8.Implantación del SDGE de acuerdo al cronograma aprobado 9.Mejora continua del sistema 10.Consolidación del sistema

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se realiza una valoración crítica de cada procedimiento.

Procedimiento propuesto para la implementación del SGC de acuerdo a los requisitos de la NC ISO 9001:2008

La autora considera que este procedimiento resulta muy general y abarcador debido a que es una norma internacional que solamente plantea requisitos de los sistemas de gestión de la calidad, a cumplir por cada organización, pero no especifica la cantidad o tipos de procesos a determinar, como deben estar dispuestas las instalaciones y personas, sus responsabilidades, autoridades y funciones para respuesta a la organización y ser gestionadas. La autora considera importante el desarrollo de un procedimiento donde siguiendo las etapas de la norma se precisen acciones a llevar a cabo que este modelo no explica por sí mismo, como pudieran ser la selección, preparación y evaluación del grupo de trabajo que llevará a cabo el proyecto, el diagnóstico y conocimiento preciso del estado actual y proyecciones de la empresa objeto de estudio, la elaboración de un cronograma de trabajo que incluya acciones de mejora de la infraestructura y calidad del servicio, no solo mejoras documentales y

organizacionales. No obstante, es importante destacar que para el diseño del procedimiento propuesto se tienen en cuenta todos los requisitos planteado por este procedimiento ya que como se enuncia anteriormente para lograr certificar un SGC se debe cumplir con los requerimientos de esta norma y el procedimiento que se utilice tiene que cumplir con sus exigencias.

Procedimientos propuestos por Hernández Lugo (2001) y Nogueira Rivera (2002)

Estos procedimientos persiguen como objetivo fundamental la organización en procesos de las empresas. Se considera que plantean muy buena estructura y desarrollo de cada etapa pero su objetivo es limitado por lo que no proporciona elementos suficientes para diseñar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad.

Procedimiento propuesto por Pérez (2006)

Este procedimiento muestra una serie de etapas para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad sin embargo no proporciona de manera precisa etapas donde se defina la estrategia a seguir y que permitan planificar las acciones a llevar cabo, como son la preparación y evaluación del personal, la elaboración de un cronograma de trabajo que precise las acciones a llevar a cabo con fechas de cumplimiento y responsabilidades. Además, no facilita toda la información necesaria para diseñar un SGC por lo que sería necesario remitirse a otros documentos en la búsqueda de argumentación y explicación para llevar a cabo cada paso necesario.

Procedimiento propuesto por Sánchez Mora (2006)

En este modelo se propone un procedimiento que utiliza como punto de partida un SGC previamente implantado además de estar dirigido solamente a empresas de proyectos. Sin embargo, como elemento positivo proporciona la etapa de mejora continua ya que una vez certificado el sistema, el seguimiento y la medición son la base para su consolidación ya que permitirá conocer en qué grado una organización cumple con lo planificado y hacia dónde debe orientar sus acciones de mejora de manera progresiva y sistemática.

Procedimiento propuesto por Rivero Aragón (2006)

Este procedimiento se considera de gran importancia y de muy buena definición y estrategia con respecto al propósito que lo define pero está dirigido a trabajar partiendo básicamente de la ISO 9000, exige la realización del diagnóstico de la empresa solo desde esta concepción, además no proporciona herramientas ni estrategias a seguir con respecto a la selección y preparación del personal lo que la autora considera son los principales protagonistas del trabajo a realizar.

Procedimiento propuesto en el Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo de Ministros.

Este es un procedimiento que abarca el diseño e implantación de los 18 subsistemas que resultan necesarios para implantar el SDGE (Perfeccionamiento Empresarial), por lo que a pesar de considerar que tiene incluida muy buena concepción de las etapas para poner en marcha este proceso, resulta muy abarcador y no facilita explicación precisa que permita poner en marcha ningún subsistema que lo incluya. No obstante, se consideró muy importante estudiar la concepción de este procedimiento debido a que el objetivo de esta investigación es llevar a cabo el desarrollo de uno de sus subsistemas.

Los procedimientos analizados definen requisitos para desarrollar e implementar sistemas de gestión de la calidad, algunos plantean qué hay que hacer para lograr la gestión de la calidad pero no dicen el cómo hacerlo. También existen guías propuestas por organizaciones para la implementación de normas, pero lo que ofrecen en la generalidad es una interpretación de los requisitos. También resulta importante destacar que desde hace algunos años se han realizados intentos de implementar un SGC para lo cual se ha pretendido poner en práctica algunos procedimientos previamente concebidos y ya validados en empresas del sector turístico, intentos que han resultado fallidos debido principalmente a que los procedimientos no se han ajustados a las realidad de esta organización, pues el complejo propiamente tiene una estructura muy diferente, quizás única en el país, pues no es un hotel, no es una base de almacenes, no es un extrahotelera, no es una empresa de transporte, no es un hotel de rehabilitación y servicios médicos, en fin, el Complejo de Turismo Topes de Collantes es una empresa que incluye todo lo antes descrito bajo un único mando y jurisdicción, lo cual lo convierte en una empresa muy compleja desde el punto de vista de su gestión.

Lo antes planteado refuerza la necesidad de implementar un sistema dinámico y flexible que se ajuste a las condiciones propias de la organización, para darle respuesta a sus clientes y partes interesadas.

Por todo lo anterior se considera necesario el desarrollo de esta investigación donde se propondrá un procedimiento para llevar a cabo la implementación del SGC en el Complejo de Turismo Topes de Collantes. El procedimiento que se proponga debe cumplir con los requisitos exigidos por la NC ISO 9001:2008, con lo establecido por el Decreto No 281 del Comité Ejecutivo de Ministros para la implantación del Perfeccionamiento Empresarial, y concebir elementos que se consideran de gran importancia como la selección, preparación y evaluación del grupo de trabajo que llevará a cabo el proyecto, el diagnóstico y conocimiento preciso del estado actual y proyecciones de la empresa objeto de estudio, la elaboración de un plan de acción que incluya acciones de mejora de la

infraestructura y calidad del servicio, no solo mejoras documentales y organizacionales. Además deberá tener en cuenta una minuciosa planificación donde se tracen las estrategias a seguir para las diferentes etapas del proceso de implantación del SGC y se conciba como paso final la mejora continua, garantizando de esta manera una evaluación progresiva y una orientación encaminada a realizar acciones sistemáticamente.

1.7 Conclusiones del capítulo

1. Existen diversos criterios acerca del concepto de calidad y la gran mayoría coincide en que la calidad es todo aquello que se hace para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas.
2. Los imponentes desafíos del entorno turístico actual introducen cierta complejidad a la gestión de las empresas turísticas; aspectos estos que demandan el sustentarse en enfoques de gestión que contribuyan a la eficacia y eficiencia de los procesos desde una concepción sistémica, orientada hacia el cliente y la mejora continua.
3. El estudio de varios procedimientos para el diseño de un SGC aportó elementos positivos y limitaciones de los mismos, pues solo muestran requisitos y qué se debe hacer pero no el cómo hacerlo, además de otros que tienen alcance limitado y complementan pero no están concebidos para la implementación de sistemas; además se considera necesario la concepción de un procedimiento que determine los pasos a seguir de acuerdo a las necesidades propias de la organización objeto de estudio.
4. En Topes de Collantes se han realizado algunos intentos por implantar un SGC pero ningún procedimiento de lo revisados ha brindado respuesta a todas las interrogantes planteadas debido a lo diferente que resulta esta empresa con respecto a otras que ya han obtenido resultados satisfactorios. En estos momentos aún no se cuenta con un procedimiento que organice y determine los pasos a seguir para llevar a cabo el desarrollo del SGC, teniendo en cuenta que el complejo necesita mejorar su producto y elevar la calidad de sus servicios, lo cual significa un objetivo dentro del turismo actual.

Capítulo II: Procedimiento para llevar a cabo el diseño e implementación de un SGC

2.1 Introducción

En cualquier esfera de la producción y los servicios para implementar un SGC se hace necesario crear un ambiente favorable en el colectivo de la organización, aunque deben existir otras condiciones que son necesarias para lograr este objetivo; relacionadas con cuestiones de crecimiento tanto a nivel de empresa como nacional. Para este propósito es necesario tener bien definida la idea de que rumbo quiere tomar la empresa en el próximo período, cuáles son las metas propuestas, su objetividad para cumplir con los planes de producción y en qué por ciento se proponen crecer con respecto al año anterior. Al tener definidos estos parámetros es que se puede definir que SGC es el más apropiado para cada empresa o institución. En este capítulo se podrá conocer cuáles son los pasos fundamentales definidos como parte del procedimiento para diseñar e implementar el SGC en el Complejo de Turismo Topes de Collantes con el objetivo de buscar más efectividad en su gestión empresarial.

2.2 Descripción del procedimiento para el diseño e implementación de un SGC

Para la conformación de algunas de las etapas se tomaron como referencia, etapas de procedimientos revisados en el Capítulo I (Hernández Lugo y Lemus Viera, 2001, Nogueira Rivera, 2002, NRFA 00-17-03, Pérez, 2006, Sánchez Mora, 2006, Rivero Aragón (2006) y el Decreto No.281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros).

El procedimiento se estructura en tres fases, y 12 etapas (Figura 2.1), donde se enfatiza, en la primera fase, la formación y preparación de un equipo de trabajo que sea capaz de aplicar técnicas de dinámicas grupales y que finalmente adquiera conocimientos sobre el trabajo que se va a llevar a cabo y la importancia para la organización. En la Fase II, se focaliza el trabajo en la organización por procesos, obteniendo como resultados fundamentales el mapa de procesos, y la tercera fase se dedica fundamentalmente a la implementación paulatina y la mejora continua.

En este epígrafe se describirán las fases y etapas propuestas para la concepción y posterior implementación del SGC basado en la NC ISO 9001:2008. Además se considera que para implementar un SGC es necesario realizar un análisis por parte de la dirección de la situación de la calidad en la empresa, que permita fundamentar la necesidad de diseñar e implementar un Sistema de Gestión y fundamentar su investigación.

Para realizar la planificación del SGC se proponen las tres fases siguientes:

1-Fase I: Definición conceptual del proyecto

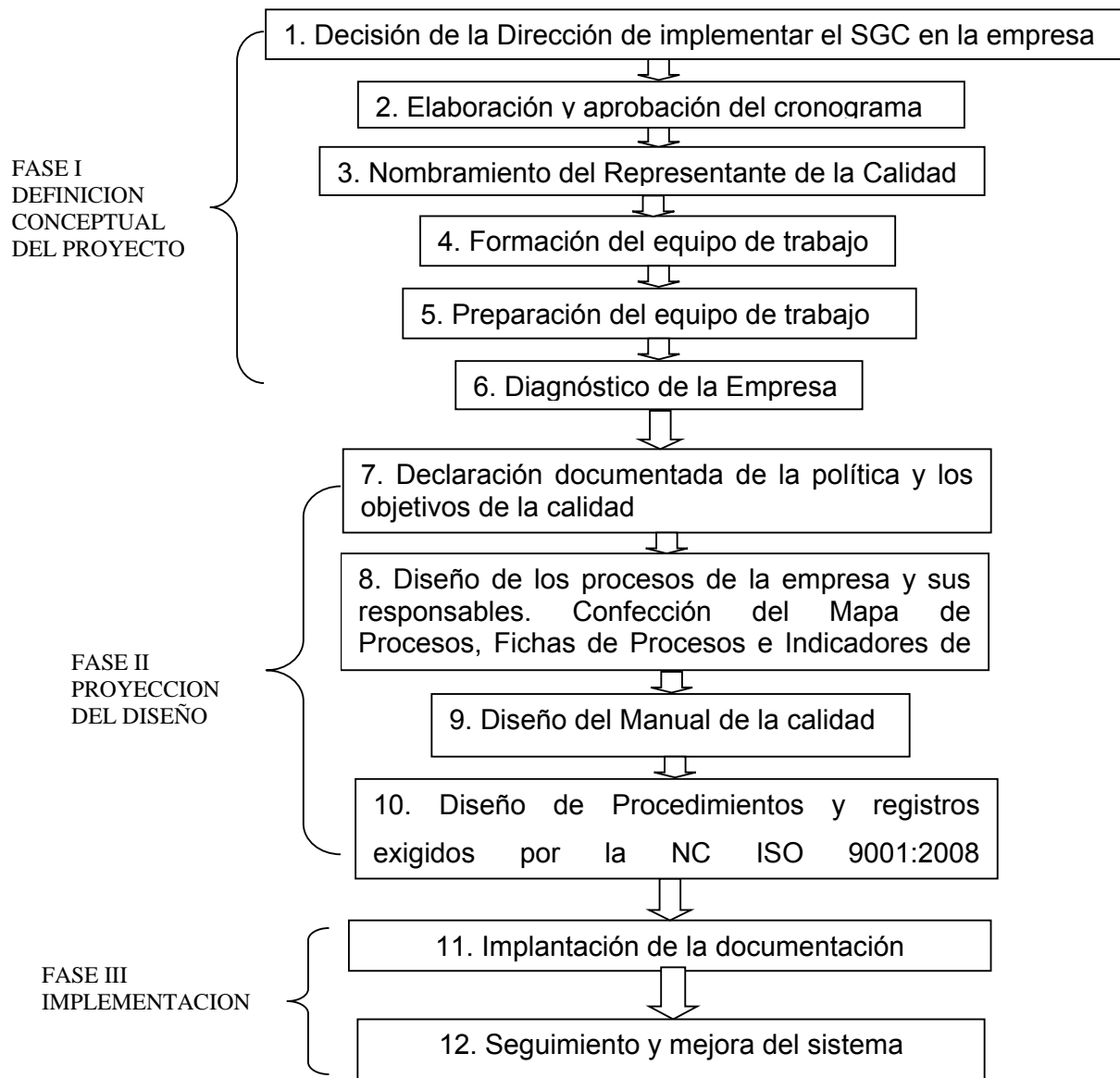


Figura 2.1: Procedimiento para llevar a cabo el diseño e implementación del SGC.

Fuente: Elaboración propia

2-Fase II: Proyección del Diseño.

3-Fase III: Implementación.

Fase I. Definición conceptual del proyecto

Esta etapa se puede catalogar como la fase decisiva del éxito en la organización, porque es una fotografía de su estado actual, además de cómo se encuentra para asumir la implantación de un sistema de gestión y los cambios que trae consigo. Se le conoce como el termómetro para medir el estado en que se encuentra la empresa para llevar a cabo el sistema que se desea implementar y en qué plazo se puede materializar lo planificado, de esto depende también en qué lugares hay que hacer más énfasis en cuanto a la capacitación del personal y fundamentalmente sus directivos para lograr el éxito deseado.

Etapas 1. Decisión de la Dirección de implementar el SGC en la empresa

Según se plantea en la introducción de la NC ISO 9001: 2008, la decisión de la dirección de implementar el SGC en la empresa debe ser una decisión estratégica de cada organización y debe estar influenciada por diferentes necesidades objetivas particulares. En los momentos actuales el desarrollo e implementación de los sistemas de gestión ha tomado gran importancia, tanto empresas de producción como de servicios comienzan a competir con respecto a la calidad de sus productos y tener más en cuenta la opinión y satisfacción de sus clientes. Lo antes planteado se fundamenta principalmente por el nivel de exigencia que hace un tiempo comienzan a presentar los clientes y a la necesidad de satisfacer necesidades para con ello garantizar la competitividad y el buen funcionamiento de la organización. Debido a esto, los principales directivos han tenido que tomar conciencia y trazar estrategias que conlleven a realizar acciones que satisfagan esta necesidad, por lo que la decisión de implementar SGC puede estar basada en diferentes escenarios en dependencia de cada organización, lo cual puede estar dado por estrategias a nivel de empresa, decisiones a nivel de cadenas hoteleras, también la exigencia continua de los clientes y la necesidad de satisfacer sus demandas, aunque como principal impulsor se cree conveniente que cualquier directivo o jefe principal de una organización debería tener en cuenta la importancia y los aportes que la implementación de un SGC le brinda a cualquier empresa, que unido a la solvencia de factores como los resultados económico promuevan la decisión de implantar los mismos.

Etapas 2. Elaboración y aprobación del cronograma

El cronograma de trabajo debe realizarse bajo la supervisión del representante de la dirección y aprobado por el Director General. Dicho cronograma antes de su aprobación

debe ser sometido a la consideración del representante de la dirección, del consejo de dirección, de todos los trabajadores y a cuantas consultas sean necesarias para modificarlo, ya que una vez que se apruebe sus medidas son de obligatorio cumplimiento por todos los implicados en la empresa. Para su realización se debe tener en cuenta los requisitos de la NC: 9001:2008 y los pasos que se deben llevar a cabo para garantizar este cumplimiento, además, se debe confeccionar un grupo de trabajo, capacitar al mismo, así como, realizar un diagnóstico inicial a la empresa que permita conocer su estado con respecto a los SGC, tareas que pueden ser las primeras al iniciar el cronograma realizado. El cronograma además, deberá precisar las tareas a realizar, definir fechas, responsables y los participantes para realizarlas.

Después de analizado este punto con todo el personal y capacitarlos de su importancia, es que se aprueba el cronograma para comenzar los trabajos de implementación en la organización.

Etapa 3. Nombramiento del Representante de la Calidad

La alta dirección de la empresa debe designar un representante de la calidad con responsabilidad, autoridad y este debe cumplir lo siguiente:

- Asegurar, establecer, mantener e implementar los procesos necesarios para el SGC a implementar.
- Mantener informada a la dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora en los procesos y de la satisfacción de los clientes.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de los sistemas a implementar y de las exigencias de los clientes.
- Su responsabilidad también está basada en las relaciones con otras partes externas de la empresa sobre asuntos relacionados con la calidad en la misma.
- Mantener actualizada la documentación del SGC y realizarle las revisiones siempre que éstas sean necesarias.
- Cada vez que se decida estudiar un proceso, un proyecto de mejoramiento del SGC, deben designarse responsables del mismo. La meta del representante de la calidad en la organización 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.
- Establecer medidas y fijar objetivos para mejorar la efectividad, la eficiencia y la adaptabilidad del proceso.

- 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.
- Definir los límites preliminares y el alcance del proceso.
- Definir los subprocesos y sus correspondientes responsables.
- Dirigir las diversas etapas del mejoramiento en su proceso.
- Identificar y ejecutar los cambios requeridos en el proceso para satisfacer las necesidades tanto de la empresa como de los clientes.
- Superar los obstáculos que existen para el mejoramiento a través del aseguramiento de la disponibilidad de los recursos necesarios y resolviendo los conflictos entre los departamentos.
- Establecer los mecanismos apropiados para actualizar continuamente los procedimientos, mejorar la efectividad y eficiencia del proceso global.
- Mantener el contacto con los clientes del proceso para garantizar que se satisfagan y conozcan sus expectativas.
- Mantener informado al equipo de mejora de procesos sobre los cambios en la empresa que pueden afectar al proceso.
- Deberá dedicar al mejoramiento del SGC una cantidad significativa de su tiempo durante el primer mes de trabajo. Después de este período inicial solo necesitará algunas horas a la semana para preparar las reuniones, la capacitación, controlar la documentación y realizar su seguimiento. Este compromiso de tiempo, puede durar unos cuantos meses o unos cuantos años, según el ritmo de mejoramiento que se pretende y el alcance del cambio del SGC requerido en la organización, esto lo determinan las auditorías recurrentes y los clientes al terminar cada trabajo.

Etapa 4. Formación del equipo de trabajo.

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario, que estará integrado por la cantidad de personas que resulten del cálculo matemático a través de la expresión 2.1, y además se evaluará su coeficiente de competencia en correspondencia con el conocimiento que posean para llevar a cabo el desarrollo del procedimiento. Para ello se deberá tener en cuenta también consideraciones generales tales como, que la mayoría de los integrantes sean miembros del consejo de dirección y que posean conocimientos sobre el funcionamiento del complejo.

$$M = \frac{P * (1 - P) * K}{i^2} \quad (2.1)$$

Donde:

M: número de expertos.

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general.

P: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza que se asuma, los que aparecen tabulados. (Tabla 2.1).

Tabla 2.1: Valores tabulados para k según los niveles de confianza más utilizados.

(1-α)100	K
99%	6.6564
95%	3.8416
90%	2.6896

Fuente: Gutiérrez Pulido (2008).

La competencia de cada experto K se determina mediante la aplicación de la fórmula estadística:

$$K = \frac{K_a + K_c}{2} \quad (2.2)$$

Donde:

Ka = Coeficiente de argumentación de cada experto

Kc = Coeficiente de conocimiento de cada experto

Considerándose como competente según el criterio que se asume cuando K se encuentra entre los valores 0,8 y 1

Tabla 2.2 Resumen de coeficientes de conocimientos por expertos

	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	Kc
Experto 1												
Experto....												
Experto....												
Experto n												

Tabla 2.3 Competencia de los expertos

	Ka	Kc	Grado de competencia K= 1/2 Ka + Kc	Clasif. experto
Experto 1				

Experto....				
Experto....				
Experto n				

Etapa 5.Preparación del equipo de trabajo.

Este es el momento de formar sólidamente al personal en el conocimiento de la norma. Esto le permitirá al equipo de trabajo interpretar claramente los requisitos y aplicarlos al sistema de gestión de la organización. Esto ayudará a mejorar la participación en el proyecto y a aumentar la eficacia durante la implementación. Los temas básicos a tratar serán:

- Principales conceptos relativos a la calidad, a la gestión y a la organización.
- Conocer la familia de las NC ISO 9000 y su estructura actual.
- Conocer las características de la NC ISO 9001: 2008
- Identificar las características de cada uno de los principios de la gestión de la calidad.
- Análisis de los requisitos de la NC ISO 9001:2008 y su aplicación en la organización.
- Identificar los pasos para la aplicación de un SGC.
- Conocer qué es la certificación de un SGC y las etapas del proceso de certificación.

Etapa 6.Diagnóstico de la empresa

Un sistema de gestión para la calidad requiere de utilizar diversas técnicas y herramientas para la correcta toma de decisiones y el logro de objetivos. Implica la participación unida y decidida de todo el personal, desde la alta dirección, gerencia media, hasta empleados y operarios.

Para realizar el diagnóstico se podrán utilizar diferentes herramientas que permitan la recopilación de toda la información presente en la entidad relacionada con la calidad entre las que se pueden relacionar: conocer si la empresa puede cumplir con los requisitos de la ISO, revisar el sistema actual, definir los recursos necesarios, conocer la interrelación con otros sistemas de Dirección. Se puede utilizar el análisis externo, apoyado en la Matriz DAFO, entrevistas individuales con expertos, tormenta de ideas, Benchmarking, estudio de mercado, aplicación de listas de chequeo.

Se pueden utilizar además: técnicas sociométricas, cuestionarios de valoración de necesidades, completamiento de frases, la observación y la revisión de documentos, recorrido por las áreas de la organización y realización de entrevistas a los responsables de actividades y procesos, la determinación de las necesidades de capacitación para el

diseño y operación del sistema y la elaboración de la documentación así como el diagnóstico del clima organizacional y encuestas de las dimensiones de la calidad.

Una vez realizado el diagnóstico este permitirá conocer el estado actual de la empresa, su nivel de organización, facultades y responsabilidades de los miembros, enfoques de trabajo, capacitación del personal, estrategias utilizadas para la toma de decisiones, lo cual facilitará el camino a seguir y posibilitará una mejor planificación para llevar a cabo el trabajo.

Fase II. Proyección del diseño del SGC

Esta fase es muy importante, ya que del éxito de cómo se interprete, planifique y se lleve a cabo lo deseado en cuanto a calidad se refiere, estará en gran medida el triunfo de la organización en el trabajo futuro y en el proceso de la mejora continua de la misma. Además, en esta fase se debe ser muy claro a la hora de realizar la capacitación y que todo el personal de la organización esté consciente de la importancia del cambio de las mentes en el seno de la organización para no estancarse o perecer en el entorno donde se desarrollan las actividades de la misma.

Etapas 7. Declaración documentada de la política y los objetivos de la calidad

El equipo de trabajo es el responsable de declarar la política y los objetivos de calidad de la organización basados en:

- La política de calidad se fundamenta en la organización mediante la experiencia de ésta en la actividad que desempeña, si es líder o no en su actividad, en el cuidado del medio ambiente, en su potencial de intelectuales, su tecnología de punta, en las normas certificadas, en su sistema de propiedad industrial, el cumplimiento de la legislación vigente, el proceso de mejora continua y la satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos.

Aspectos a considerar para establecer la política de la calidad

1. Grado esperado o deseado de satisfacción del cliente y relaciones con ellos.
2. Nivel de calidad de los productos a elaborar.
3. Nivel y tipo de mejoramiento futuro necesario para el éxito de la organización.
4. Imagen y reputación de la organización de servicios en cuanto a calidad y competitividad.
5. Gestión de la calidad en las diferentes etapas.
6. Desarrollo del personal de la Organización.
7. Organización y asignación de responsabilidades con relación a la calidad.

8. Contribuciones potenciales y relaciones con proveedores y asociados.

- Los objetivos de calidad de la organización deben asumir la responsabilidad de la planificación estratégica y deben estar enfocados en la definición de los procesos necesarios para cumplir de manera eficaz dichos objetivos y los requisitos de la organización coherentes con la estrategia de la organización respecto a la calidad, la mejora continua y la satisfacción de los clientes y además, deben resolver los problemas fundamentales que se presentan en el mercado donde operan y se deben enfocar de la siguiente forma:

1-Garantizar el mercado en el entorno para cubrir la capacidad instalada de la organización.

2-Uniformar los procedimientos que rigen el proceso de la organización.

3-Consolidar los mecanismos de control del proceso productivo.

4-Asegurar los objetivos de seguridad y defensa en la organización.

5-Lograr el incremento progresivo del nivel técnico y profesional de los cuadros y reservas.

6-Potenciar la política de gestión de los recursos humanos encaminada al mejoramiento del Sistema Empresarial.

7-Alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia.

8-Mantener la contabilidad certificada.

9-Aplicar y mantener el Perfeccionamiento Empresarial según el cronograma aprobado.

10-Certificar el SGC acorde a la NC ISO 9001: 2008.

11-Alcanzar elevados niveles de eficacia y eficiencia, organización y control en las actividades de aseguramiento, almacenes, utilización y explotación de los equipos, así como los portadores energéticos.

Por otro lado los objetivos de calidad:

- Estarán en conformidad con la política de la calidad.
- Serán establecidos en los niveles y funciones relevantes.
- Incluirán el compromiso con la mejora continua.
- Serán los necesarios para satisfacer los requisitos del producto.
- Serán medibles (cuantificables cuando sea posible).
- Tendrán responsabilidades definidas.
- Estarán enmarcados en tiempo.

Etapa 8. Diseño de los procesos de la empresa y sus responsables. Confección del Mapa de Procesos, las fichas de procesos e indicadores de gestión.

Luego de una esencial familiarización con los procesos empresariales internos propios de la empresa, en esta etapa se recogerá, mediante una sesión de Tormenta de Ideas, un listado con todos los procesos y actividades que se desarrollen en la empresa, considerándose las premisas siguientes:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en algunos de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- El número de procesos debe oscilar entre 10 y 25 en función del tipo de empresa según Amozarrain (1999), pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.

La experiencia práctica lleva a recomendar la manera de actuar de Medina Enríquez (2007):

1. Comenzar la sesión de trabajo con la rememoración del concepto de proceso, las distintas clasificaciones para los tipos de procesos (estratégicos, claves y de apoyo); así como las reglas de trabajo en grupo.
2. Coordinar sesión de trabajo en grupo para el listado de los procesos. Previo a ello, se circulan varios listados de procesos obtenidos de trabajos precedentes, en el sector o fuera de él; así como entidades turísticas de éxito, con el fin de servir de referencia. Se aclara que estos listados son a manera de recomendación.
3. Dividir el equipo en dos o tres grupos de trabajo, según sea su tamaño. Cada uno presenta la relación de los procesos de la empresa. Se recomienda una pancarta de manera que el resultado se mantenga a la vista de todos los participantes.
4. Lograr consenso para el listado de los procesos entre los equipos. Se busca lograrlo de lo más simple a lo más complejo, es decir, primero aquellos que aparecen propuestos por todos los equipos y luego los más contradictorios.
5. Definir la misión de cada uno de los procesos y sus responsables. Clasificación de los procesos decididos en: Estratégicos, Claves y de Apoyo. Para esto se responsabiliza a un miembro del equipo con dominio del proceso y se aprueban primeramente en los subgrupos de trabajo y más tarde por todo el equipo.

6. Dada la importancia que refiere seleccionar adecuadamente los procesos claves de la organización, que son los que contribuyen al cumplimiento de la misión de la misma, se propone aplicar el Método de expertos que incluye además un análisis estadístico usando el coeficiente de concordancia de Kendall que permite verificar la coincidencia en el juicio del grupo de trabajo y seleccionar de manera acertada los procesos claves para la organización.

Método de Expertos

- Cálculo del factor de comparación (T)

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m a_i \quad (2.3)$$

Donde:

k: Número de características o eventos.

m: Número de expertos.

a_i : Puntuaciones que los expertos han dado a las características.

- Determinar la diferencia entre la sumatoria de la puntuación dada por los expertos a cada característica y el factor de comparación (Δ).

$$\Delta = \sum_{i=1}^k a_i - T \quad (2.4)$$

- Cálculo del factor de concordancia (W)

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^k \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} \times 100 \quad (2.5)$$

Si $W \geq 50\%$, entonces la opinión de los expertos es confiable y concuerda, por tanto el estudio es válido.

- Para muestras grandes $K > 7$ se calcula el estadígrafo (X^2)

$$X^2 = M \cdot W \cdot (K-1) \quad (2.6)$$

Si $X^2(\text{calculado}) \geq X^2(\alpha; K-1)$; entonces hay consistencia en el juicio de los expertos, por lo cual la coincidencia entre ellos no es casual.

- Para muestras pequeñas $K \leq 7$ se calcula S

$$S = \sum \Delta^2 \quad (2.7)$$

Si $S > S_{\text{tabulada}}$ entonces hay consistencia en el juicio de los expertos, por lo cual la coincidencia entre ellos no es casual.

El procedimiento y obtención de los datos se efectuará en una tabla donde los procesos

seleccionados como claves serán los que cumplan que: $\sum_{i=1}^k a_i < T$

A partir de la determinación de los procesos claves se clasifican los procesos restantes en Estratégicos y de Apoyo y se describen teniendo en cuenta su misión y sus responsables para facilitar así su clasificación como se propone en la tabla 2.4.

Tabla 2.4: Resumen de los procesos seleccionados; así como la misión, los responsables de cada uno y la clasificación.

Procesos seleccionados	Misión del Proceso. Clasificación	Responsable.

Fuente: Elaboración Propia.

7. Determinación de las principales relaciones entre los procesos. Para esto se propone el proceder usado por Medina Enríquez (2007) y Martínez Acosta (2010), que se basa en la creación de una matriz de nxn, donde n es el número de procesos definidos. La diagonal principal es cero, lo que indica que no se considera la relación de un proceso con sí mismo. Cada miembro del equipo evalúa la relación en una escala de 1 (relación muy débil) hasta 10 (relación muy fuerte) y sólo considerará como máximo cinco (5) relaciones para cada uno de los procesos, tal como se muestra en la tabla 2.5. Los facilitadores del proceso consolidarán la información y obtendrán las 5 relaciones más fuertes para cada proceso.

Tabla 2.5: Matriz para la determinación de las principales relaciones entre los procesos.

Procesos	1	2	3	4	5	6	7	N
1	X							
2		X						
3			X					
4				X				
5					X			
6						X		
7							X	
N								X

Fuente: Medina Enríquez (2007) y Martínez Acosta (2010)

8. Con la información de estos dos últimos pasos se conforma el Mapa de Procesos.
9. Luego de conocer mejor los procesos que forman la organización se dividen en subprocesos aquellos que por su complejidad resulte necesario dividir sus operaciones lo que permitirá un mejor seguimiento y medición de las operaciones y el proceso en su totalidad.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas y como consecuencia se incrementa su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, de ahí la importancia de que el equipo de trabajo defina el alcance de cada proceso empresarial objeto de estudio. A ello contribuye la confección de una ficha, nombrada ficha del proceso, donde se incluyen los elementos del proceso que se mencionan a continuación: nombre, responsable, misión, objetivos, subprocesos, entradas, salidas, las operaciones del procesos con los responsables de su realización y los registros implicados. (Ver tabla 2.6).

Tabla 2.6. Ficha del proceso empresarial. **Fuente:** Elaboración propia

Nombre del proceso		Responsable del proceso	
Misión del proceso			
Objetivos			
Subprocesos:			
Entradas:		Responsable:	
Salidas		Responsable:	
Operación	Responsable Realización	Registros	Responsable Aprobación
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

10. Luego de obtener las fichas de procesos se confeccionan los diagramas de los subproceso As – Is (tal como es) o flujogramas. Este diagrama sirve para representar gráficamente el flujo de trabajo o de información, de manera que los miembros del equipo posean mejor visibilidad de los subprocesos y entiendan mejor el funcionamiento de cada proceso.

Se utiliza la simbología recomendada por Trischler (1998) para la confección de los diagramas As-Is. Estos se llevarán a cabo a través de una sesión de tormenta de ideas, para desarrollar el diagrama partiendo de cero y en base a los conocimientos y experiencias que poseen los miembros del equipo acerca del proceso.

Luego de desarrollados las fichas de procesos y los flujogramas de los subprocesos se definen los indicadores para cada proceso identificado, con el fin de conocer los resultados de su gestión, si estos cubren los resultados previstos y hacia donde se orientan las mejoras, se lleva a cabo el seguimiento y medición de los procesos, a través de indicadores que permiten evaluar la eficacia de los mismos.

Para un proceso se puede definir uno o más indicadores que aportan información acerca de los resultados que se están consiguiendo, pero estos se seleccionan a fin de que sean los más representativos posibles.

En la figura 2.2 se muestra el procedimiento para definir los indicadores de los procesos

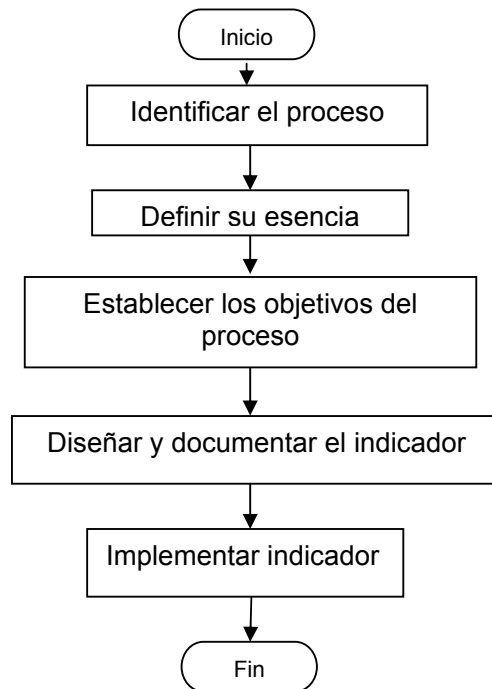


Figura 2.2 Procedimiento para el diseño de indicadores

Fuente: Modificación del propuesto por Rivero Aragón, (2006)

Se inicia con la identificación del proceso, definir su esencia a partir del propósito del mismo, lo que ayuda a definir los indicadores y los tipos de resultados que se esperan del proceso, se procede a fijar los objetivos del proceso a partir de las necesidades de sus clientes o de la propia organización, planificando de esta manera los resultados deseados. Una vez identificado el indicador se procede a seleccionar el mismo, se determina su denominación, su forma de cálculo, responsable de su seguimiento y la frecuencia de

medición, así como, su referencia o límite. Para esta referencia o límite se deberá tener en cuenta aspectos como: estándares de servicios, las regulaciones del grupo hotelero, planes económicos y el comportamiento histórico de los procesos, pues se deben obtener indicadores que resulten verdaderos patrones de medición y conlleven a un mejor desempeño en la gestión de cada proceso. Esta información se ubica en la tabla 2.7.

Tabla 2.7 Ficha del indicador. **Fuente:** Elaboración Propia

Proceso	Indicador	Referencia o límite	Responsable del seguimiento	Frecuencia
---------	-----------	---------------------	-----------------------------	------------

Etapa 9. Diseño del Manual de la Calidad.

En esta etapa se diseña el Manual de Calidad de la organización, para su concepción se toman en cuenta los requisitos de la NC ISO 9001: 2008 los que plantean que el mismo debe contener,

- El alcance del SGC y la justificación de toda exclusión permisible.
- Los procedimientos documentados o referencias a los mismos.
- Una descripción de la secuencia e interacción de los procesos incluidos en el SGC.

Contenido del manual de la calidad

- Título y alcance (incluyendo toda exclusión permisible).
- Tabla de contenido.
- Revisión, aprobación y modificación.
- Términos, definiciones y referencias.
- Descripción del SGC.
- Anexos.

Etapa 10. Diseño de procedimientos y registros.

Los procedimientos en toda organización deben establecerse sobre la base que definan los controles necesarios para:

- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- Asegurarse de que se identifiquen los cambios y el estado de revisión de los documentos.
- Asegurarse de que las revisiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso.

- Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Los procedimientos documentados deben establecerse para proporcionar evidencias de la conformidad con los requisitos, así como la operación eficaz del SGC.

Toda organización debe tener bien documentados los procedimientos que se han de establecer en la misma con vistas a satisfacer las necesidades de los clientes a los cuales están enfocados los SGC.

Todo procedimiento documentado podrá estar identificado por un flujograma para comprender mejor las acciones a realizar en la organización.

Requisitos que deben cumplir los procedimientos documentados

- No deben contradecir la política de la calidad.
- No pueden entrar en conflicto entre sí.
- Deben elaborarse de manera uniforme.
- Deberán cubrir todos los aspectos de la actividad o proceso particularmente aquellos que puedan influir en la calidad.
- Deberán elaborarse racionalmente fundiendo los que sean posibles y haciendo referencia a las normas, instrucciones o especificaciones cuando sean aplicables.
- Deben ser obedecidos.

Estructura de un procedimiento documentado

- Título.
- Objetivo.
- Alcance.
- Responsabilidades ¿Quién?
- Descripción de actividades: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?, ¿Con cuáles recursos?
- Registros e información.

Los registros de la calidad en cualquier organización se realizan para registrar las acciones fundamentales de la misma, dentro del SGC, entre las que se encuentran:

- Registros de acciones correctivas, preventivas y no conformidades.
- Registros de auditorías internas de la calidad.

- Registros de elaboración de los documentos.

Estos registros deben establecerse para proporcionar evidencias de la conformidad con los requisitos, así como la operación eficaz del SGC. Deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para su identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y la disposición de los mismos.

Los registros en toda organización:

- Demuestran el cumplimiento de exigencias y requisitos tanto legales como de los clientes.
- Procuran la trazabilidad del producto.
- Indican el cumplimiento de las acciones preventivas y correctivas.
- Proporcionan datos para los estudios y los informes sobre la calidad.
- Cuando los resultados no son satisfactorios señalan la iniciación de acciones correctivas.
- Sirven para constituir expedientes de la calidad.

Una vez conformada la documentación y obtenidos los documentos del sistema se comienza con la etapa de implementación.

Fase III. Implementación.

Para la implementación se realiza la explicación de los procedimientos, se le distribuyen a cada uno de los responsables de procesos y se realiza el control de los documentos. Aunque la norma establece los procedimientos obligatorios, la empresa puede y debe definir los procedimientos que considere necesario para la gestión de la calidad.

Dicha etapa se caracteriza además por la realización de auditorías internas (como mínimo dos antes de la certificación).

Etapa 11. Implantación de la documentación

Para implantar el sistema e ir llevando a cabo los cambios previstos, se comienza la implementación de forma parcial, progresiva y participativa de toda la documentación, es decir, según se van concluyendo los documentos se van poniendo en práctica, lo que demostrará si es necesario ajustarlo o no. Una vez puesto en práctica la documentación se le realizan las modificaciones necesarias hasta un período de tiempo determinado. Una vez acordado que el documento cumple con la misión para la que fue creado se lleva a cabo su aprobación y entonces sólo podrá ser modificado siguiendo lo establecido en el

Procedimiento control de los documentos en el epígrafe que regula los requisitos a cumplir para modificar documentos del sistema.

Etapas 12. Seguimiento y Mejora

El seguimiento y la medición son la base para determinar en qué extensión se cumple con lo planificado o los resultados deseados y hacia donde se deben orientar las mejoras (Juran, 1990).

En la figura 2.3 se propone el diagrama de flujo para el seguimiento y la mejora

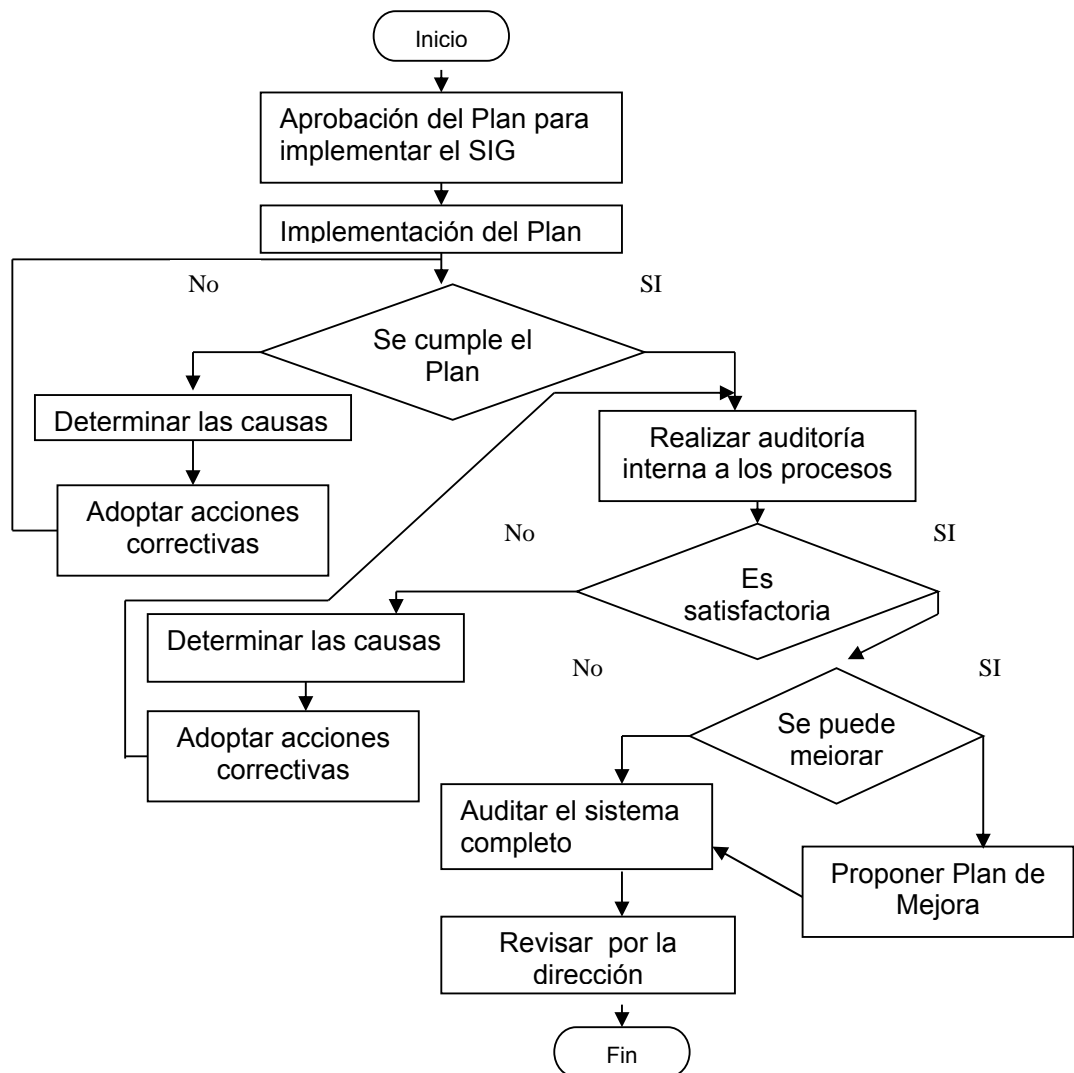


Figura 2.3 Diagrama de flujo para el seguimiento y la mejora

En una primera etapa el seguimiento y la medición están orientados a lograr la implantación adecuada del sistema de gestión, luego a su mantenimiento. Se comienza con la revisión del cumplimiento del cronograma de implantación del sistema de gestión,

se procede a darle seguimiento; en caso de incumplimientos se determinan las causas y se adoptan acciones correctivas, si se cumple se realizan auditorías internas para verificar la eficacia del proceso, de no serlo se determinan las causas y se adoptan acciones correctivas, pero si es satisfactoria se analiza si existen oportunidades de mejora y si las hay se propone un Plan de Mejora, si no las hay se audita el sistema como un todo y luego la dirección realiza la revisión y se solicita la certificación del sistema.

Para lograr la implantación se realizan auditorías que verifiquen el funcionamiento de los procesos y luego para mantener el sistema las auditorías se realizarían en intervalos planificados partiendo de la realización de un programa, para lo cual se deberá tomar en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance, la frecuencia y la metodología, todo lo cual quedará definido en el Procedimiento obligatorio Auditorías internas elaborado en etapas anteriores. Estas auditorías se realizarían con el objetivo de determinar si el SGC está conforme con las disposiciones planificadas, los requisitos de la norma internacional y los requisitos del SGC establecidos por la organización y si se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

2.3 Conclusiones del capítulo

Para lograr la mejora continua del SGC se necesita de un modelo consistente y aplicable a las condiciones cubanas. En este capítulo se ha propuesto un modelo que ha sido el resultado de una búsqueda y una compilación adecuada de datos para perseguir el objetivo antes descrito.

El procedimiento propuesto es útil por varias razones:

1. El procedimiento propuesto tiene como objetivo el diseño e implementación de SGC basados en el logro de la orientación interna hacia la calidad y la mejora continua y puede ser aplicado a cualquier organización ya que su estructura le aporta gran flexibilidad y operatividad a la empresa bajo condiciones diversas.
2. En el diseño del procedimiento se concibe una retroalimentación constante, lo que permite realizar los cambios necesarios en dependencia de la situación y las condiciones del entorno.
4. El éxito en la aplicación del procedimiento se basa en los conocimientos y la creatividad de las personas que le dan vida al SGC, permitiendo utilizar el principal potencial de la calidad en un SGC.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el diseño e implementación del SGC en el Complejo de Turismo Topes de Collantes.

3.1 Introducción

En el presente capítulo se aplicará parcialmente la metodología propuesta para llevar a cabo el diseño e implementación del SGC en el Complejo de Turismo Topes de Collantes, incluyendo diferentes herramientas que sustentarán cada una de las etapas del procedimiento y se darán a conocer los principales resultados obtenidos con la aplicación del mismo.

3.2 Caracterización del Complejo de Turismo Topes de Collantes

El Complejo de Turismo Topes de Collantes fue creado en el año 1989, perteneciendo a la constitución de la Sociedad Mercantil Gaviota S.A. a partir de mayo de 1990 por escritura 384, pasando a ser GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A en enero de 2005, por escritura número 40.

El centro de dirección del complejo, se encuentra ubicado en la comunidad Topes de Collantes, municipio Trinidad, provincia Sancti Spíritus, al centro-sur de la isla de Cuba, en el macizo montañoso Guamuhaya o Sierra del Escambray, aproximadamente a 700 metros sobre el nivel del mar, abarca en su totalidad una extensión de 200 Km², con temperatura entre los 18-27 °C, humedad relativa media de 85% y velocidad media del viento de 11.6 Km/h.

Desde su creación ha transitado por un proceso de incorporación y extinción de instalaciones hoteleras y extrahoteleras, así como servicios de apoyo, estando conformado en la actualidad por la oficina central, donde se encuentra la dirección general, cinco instalaciones de alojamiento turístico, seis parques naturales, y otras ramas tales como los servicios de lavandería, acueducto, comunales y transporte con servicios de taller en la unidad de aseguramiento logístico.

Instalaciones de alojamiento turístico

- Hotel “Los Helechos” (Turismo Internacional)
- “Villa Caburní” (Turismo Internacional)
- Hotel “Los Pinos” (Turismo Nacional, Planes de estimulación de las FAR)
- Hotel “Serrano” (Turismo Nacional, Planes de estimulación de las FAR)
- Kurhotel “Escambray”. Instalación mixta, destinada a tratamientos de rehabilitación y revitalización.

Instalaciones Extrahoteleras

- Parque Natural “Altiplano Topes de Collantes”.
- Parque “Codina”.
- Parque “Guanayara”.
- Parque “El Cubano”.
- Parque “El Nicho”.
- Parque - Cayo “Las Iguanas”.

El objeto social del complejo es la administración, protección y conservación del área natural protegida en la que se encuentra enclavado, así como la administración, promoción y comercialización de las diferentes instalaciones hoteleras y extrahoteleras y demás servicios turísticos y de apoyo.

Valores compartidos del Complejo de Turismo “Topes de Collantes”

Estos valores constituyen los principios éticos y el soporte filosófico de los trabajadores, fundamento y guía de su cultura, acompañados por aquellas “normas” que caracterizan lo que significan para una organización en particular aquellos valores que se han decidido jerarquizar. Estos son:

- Compromiso con la Organización. Desafío y responsabilidad, auto motivación e interés por el desarrollo individual en función de enriquecer el trabajo del colectivo. Es tener sentido de pertenencia, participación, dedicación y total entrega al trabajo e implicación en el cumplimiento de los objetivos trazados para el logro de mejores resultados.
- Integridad. Cumplir con un conjunto de leyes o reglamentos que rigen en el turismo cubano, en especial las emanadas del MINTUR y de la dirección central del Grupo Gaviota S.A.
- Productividad. Conscientes de la necesaria correspondencia entre el trabajo y la calidad de nuestros resultados. Los trabajadores se responsabilizan totalmente con la calidad de los servicios y productos que se ofrecen. Promueven el uso racional de los recursos en las actividades cotidianas.
- Capacidad de cambio. No ofrecer resistencia al cambio, es aquel personal que aporta ideas, soluciones objetivas y se caracteriza por rectificar los señalamientos y errores de etapas pasadas con la aplicación de nuevos conocimientos.
- Trabajo en equipo. Tener espíritu de cooperación y ayuda mutua. Tener capacidad de lograr el cumplimiento de objetivos y funciones a través de la coordinación y motivación de las áreas y compañeros implicados.

- Profesionalidad. Los equipos de trabajo se mantienen permanentemente actualizados al nivel del estado del arte para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos. Están altamente comprometidos con sus clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado. Trabajan honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada y el respeto mutuo. Son fieles defensores de los valores naturales y del medio ambiente, del amor por la naturaleza y su protección incondicional, luchando por el mantenimiento de la biodiversidad y del medio que nos rodea.

Misión del Complejo de Turismo Topes de Collantes

“Desarrollar y comercializar un producto turístico de naturaleza, competitivo, sustentable y a tono con la imagen del Grupo, buscando elevar los ingresos, las utilidades y el grado de satisfacción de nuestros clientes, mostrando lo mejor de nuestros valores naturales, éticos, morales y revolucionarios.”

Visión del Complejo de Turismo Topes de Collantes

“Somos un complejo de turismo que integra en su producto los valores naturales, históricos y sociales de la región, complementados con servicios hoteleros, extrahoteleros y de salud, de reconocido prestigio entre los comercializadores del turismo de naturaleza, obteniendo resultados crecientes en el orden comercial, profesional, humano, económico, político e ideológico, contribuyendo al desarrollo progresivo del Grupo y del país.”

El producto turístico que se comercializa está caracterizado por la naturaleza, cultura e historia local y diferentes programas de salud, de rehabilitación y revitalización, propiciando el contacto directo con la naturaleza.

3.3 Aplicación del procedimiento

Fase I. Definición conceptual del proyecto.

Etapas 1. Decisión de la dirección de implementar el SGC en la empresa.

El Complejo de Turismo Topes de Collantes es una de las empresas que forman parte del Sistema GAE (Grupo de Administración Empresarial), el cual desde el año 2005 se trazó una estrategia, aprobada por el Viceministro Primero de las FAR, para que todas sus empresas fueran diseñando y certificando su SGC progresivamente.

El Complejo a partir de su creación ha ido trabajando en aumentar su desarrollo económico y unido a esto, la mejora de su infraestructura y sus servicios, buscando posicionarse en el mercado como un producto de naturaleza de preferencia, por lo que al cierre del 2010 dado los resultados obtenidos al terminar el año se decide trabajar para entrar en el Perfeccionamiento Empresarial. El SGC es uno de los subsistemas que

forman parte del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) recientemente aprobado, y resulta necesario de un procedimiento que planifique las acciones a llevar a cabo para lograr su implantación.

Etapa 2. Elaboración y aprobación del cronograma

Aquí se muestra el cronograma elaborado para llevar a cabo la certificación de un SGC en el Complejo de Turismo Topes de Collantes. Dicho cronograma se elaboró teniendo en cuenta las posibilidades reales de certificación de los procesos del complejo, sometiéndose a la aprobación del Consejo de Dirección y de todos los trabajadores, así como a las consultas necesarias para su modificación ya que una vez aprobado sus medidas son de obligatorio cumplimiento para todos en la empresa (Anexo 1).

Etapa 3. Nombramiento del Representante de la Calidad.

Luego de tomada la decisión de implantar el SGC se designa un representante de la dirección de calidad (RDC). El representante cuenta con la autoridad y los recursos necesarios para implementar el sistema. En este caso, luego de analizado en el consejo de dirección del complejo, se designa como RDC al Director adjunto del complejo, quien con independencia de otras responsabilidades, asegura que se establezcan, implanten y mantengan los procesos necesarios para el sistema, informa a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora y asegura que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de los clientes en todos los niveles de la organización. Para ello, cuenta además con el Grupo de calidad del complejo el cual está conformado por un Jefe de grupo, un Especialista C en Gestión de la Calidad y un Técnico.

Etapa 4. Formación del equipo de trabajo.

Para la aplicación de la metodología se procede al cálculo del número de expertos que formará parte del equipo de trabajo mediante la expresión 3.1.

Para el cálculo de M se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 1%, un nivel de precisión de $\pm 10\%$ y una constante estimada K de 6.6564 (tabla 2).

$$M = \frac{0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564}{0.1^2} \quad (3.1)$$

$$M = 6.589836 \approx 7 \text{ Expertos}$$

Los expertos seleccionados fueron:

1. Director Adjunto del Complejo

2. Director de Operaciones
3. Directora de Recursos Humanos
4. Director Económico
5. Jefe de Grupo de Secretaría
6. Jefe de Grupo de Calidad
7. Asesor Jurídico

Además se elaboró una ficha de expertos para conocer las características de cada uno de ellos (Anexo 2).

El cálculo del coeficiente de argumentación y de conocimiento de cada experto aparece en los anexos 3 y 4.

La competencia de cada experto K fue determinada según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.1 Competencia de los expertos

	Ka	Kc	Grado de competencia $K = \frac{1}{2} Ka + Kc$	Clasif. experto
Experto 1	0.9	0.9	0.9	Alto
Experto 2	0.9	0.8	0.85	Alto
Experto 3	0.8	0.8	0.8	Alto
Experto 4	1	1	1	Alto
Experto 5	1	1	1	Alto
Experto 6	0.9	0.9	0.9	Alto
Experto 7	0.9	0.9	0.9	Alto

Se considera como competente según el criterio que se asume cuando K se encuentra entre los valores 0,8 y 1.

Etapa 5. Preparación del equipo de trabajo.

La capacitación se dirigió hacia el conocimiento de la documentación del SGC (Política y Objetivos de calidad, Manual de calidad, registros del sistema), y tuvo como finalidad no solamente aportar conocimientos, sino conseguir el cambio, o sea, conseguir cambiar a las personas (sus comportamientos, sus actitudes, sus sentimientos), en cuanto a la calidad y de acuerdo con los cambios organizacionales que se están produciendo en la empresa.

La empresa se enfoca al cambio, para dar respuesta a los clientes y a la realidad de su entorno, en ella todo ha de cambiar, ya que no cambiar dentro de un proceso de transformación social y laboral no significa quedar estancado, sino que significa retroceder

y desaparecer. Sin embargo, la empresa no puede cambiar por sí sola, necesita mente positiva en su consejo de dirección, competencias, planes y agentes que las impulse. Esos agentes que están moviendo a la empresa hacia adelante y hacia el cambio, son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones que existen en la misma. No obstante, se ha demostrado la necesidad de proporcionar educación y entrenamiento en ambos casos.

Etapa 6. Diagnóstico de la empresa

A los fines de la investigación se utilizó la guía diagnóstico establecida para las empresas en Perfeccionamiento Empresarial, ya que la empresa objeto de estudio se encuentra inmersa en este proceso. Se realizó un estudio de los sistemas comprendidos en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial que tienen una mayor incidencia en el tema de la investigación: Organización general, Métodos y Estilos de Dirección, Organización de la Producción de Bienes y Servicios y Sistema de Gestión de la Calidad. En el anexo 5 se muestran las listas de chequeo para cada sistema.

Organización general

La empresa cuenta con la resolución que avala la creación de la organización empresarial, con su objeto empresarial aprobado por el Ministro de la FAR y todas las actividades que se realizan están comprendidas dentro de este, así como, tiene actualizados los actos inscribibles en el Registro Mercantil.

No cuenta con una estrategia definida por lo que no tiene definida la misión, visión ni objetivos estratégicos de la empresa.

La empresa cuenta con una estructura correctamente definida donde se cumple el principio del máximo control y el mínimo de niveles. Están claramente definidos cuales son las estructuras que garantizan la ejecución de las funciones de regulación y control concentrándose estas en la Dirección General u Oficina Central existiendo áreas de Contabilidad de Finanzas, Capital Humano, Calidad, Informática, Dirección de Operaciones y Seguridad y Protección, en estas áreas a su vez, son atendidos todos los sistema que abarca el perfeccionamiento empresarial.

El área de regulación y control Contable Financiera, abarca en ella todos los procesos relacionados con la planificación empresarial, contabilidad, finanzas, costos, precios, estadísticas y evaluación económica de los resultados de la empresa, es de destacar que la contabilidad constituye la base y punto de partida de todos los análisis: financiero, de cumplimiento del plan, de formación de precios y de costos que se realizan dentro de la

entidad. El área de regulación y control de Capital Humano es la responsable de garantizar la implantación del Sistema de Dirección del Capital Humano, así como del cumplimiento de los procesos de selección, formación, contratación, evaluación de idoneidad y de vinculación del salario a los resultados, entre otros.

La empresa cuenta con su propio servicio de asesoría jurídica en correspondencia con la complejidad organizativa y volumen de los actos jurídicos que genera. Está conformada por 4 UEB en las cuales se garantizan la ejecución de todos los procesos de producción o de prestación de servicios, los cuales son más factibles mantenerlos en la organización debido a que se cuenta con la infraestructura y el personal calificado para ello. Cada UEB tiene definido sus funciones, facultades, estructura organizativa, sistemas de pago, presupuesto de ingresos y gastos lo que las hace funcionar con una independencia relativa y están subordinadas al director general de la empresa.

De las funciones de cada subdivisión estructural es importante destacar que ninguna puede ser eliminada ya que están asignadas en concordancia con el objeto social de la empresa, ninguna ha sido asignada a más de un área estructural y ninguna tiene que ser juez y parte en el proceso dirección. Es de destacar que el personal asignado a cumplir funciones es el adecuado, en número, calificación y experiencia.

En la sucursal están definidas las facultades que pueden ejercer cada directivo de la empresa y en correspondencia con las definidas en el expediente de perfeccionamiento empresarial.

Existen los objetivos de trabajo, en el proceso de definición intervienen las diferentes áreas de la empresa. Se realiza un análisis y valoración de las propuestas de las diferentes áreas, se discuten y aprueban, y más tarde se controlan, chequea y perfeccionan en la medida que se requiere durante el proceso de dirección. En su definición el proceso se desarrolla de abajo hacia arriba y viceversa, hasta lograr la coincidencia de los criterios y el interés de la organización. Los objetivos no se imponen, sino que se conforman teniendo en cuenta el criterio colectivo.

El personal de dirección y los trabajadores en general participan en la elaboración de los objetivos ya que son los encargados de contribuir a su cumplimiento. El resumen de este proceso es la elaboración de los compromisos del colectivo, los trabajadores participan en la toma de decisiones en el nivel que les corresponde y los objetivos son discutido y aprobados por ellos.

Al definir los objetivos de trabajo se tiene presente que los mismos reflejen:

- a. Niveles de crecimiento y/o estabilidad, de proyecciones financieras para la etapa.
- b. Qué sean medibles, cuantificables, que requieran de esfuerzo, pero que también sean cumplibles.
- c. Que estén en función de las exigencias que emanan de la entidad a la cual se subordinan
- d. Que respondan a las principales exigencias emanadas del entorno empresarial tanto interno como externo.

El cumplimiento de los objetivos se chequea periódicamente (trimestral, semestral y anual) y se analiza el comportamiento de los indicadores y se toman las medidas para eliminar las dificultades o deficiencias que se presentan.

Las subdivisiones estructurales de la empresa tienen definidos sus objetivos que se corresponden con los propuestos por el nivel superior, enriquecidos en función de las características propias de la área.

Se utiliza el método de dirección por objetivos, se les da seguimiento y controlan en los consejos de dirección, a través de los resultados de las diferentes áreas y de otros indicadores de acuerdo a la actividad económica fundamental.

Se considera que en la estructura organizativa no existen limitaciones de las atribuciones y facultades que puedan afectar o sobredimensionar el desempeño de los jefes. Todos los jefes cuentan con atribuciones y facultades, basados en la estructura de dirección, todo normado y regulado.

La empresa no tiene la base reglamentaria que debe poseer conformada por los manuales, reglamentos y/o procedimientos que se establecen en el Artículo 113 del Decreto 281. La estructura organizativa de la empresa se puede apreciar en el anexo 6.

Métodos y estilos de dirección

El consejo de dirección se reúne una vez al mes, siendo punto importante y permanente el comportamiento de los indicadores económicos de la empresa, es convocado por el Director General mediante orden del día que se circula con no menos de 5 días de antelación a la fecha de realización. Se conocen y están definidas las facultades del Presidente del consejo de dirección, así como la cantidad de miembros que deben estar presentes para la ejecución de las reuniones, en él están definidos como miembros por derecho propio el Director General como presidente, los directores de las áreas de regulación y control y directores de UEB, secretaria del consejo, especialistas invitados,

Secretario del núcleo del PCC, UJC y Sindicato y trabajadores destacados que invitan a este evento.

Los acuerdos se adoptan por la mayoría de votos de los miembros efectivos presentes y se controla por la secretaria del consejo en las actas el número de votos favorables, y el número de votos contrario a cada acuerdo, así como el número de abstenciones. Está establecido como hacer válido el cumplimiento de los acuerdos del consejo de dirección, siendo el acta del consejo el documento oficial que pone en vigor su cumplimiento

Existe y está designada la secretaria del consejo de dirección mediante resolución. Las actas son aprobadas y firmadas por el secretario y el presidente del consejo de dirección y archivadas en orden consecutivo.

Está definido el proceder en caso de que uno de los miembros integrantes del consejo de dirección esté en contra de un determinado acuerdo, ya que el método empleado para la ejecución del consejo de dirección es participativo y los acuerdos son tomados por consenso.

Se elabora cada año el plan temático de temas a discutir y las fechas en que serán discutidos. El cual se le hace llegar a los miembros del consejo pero además se circula mensualmente por la secretaria del consejo el plan para el mes correspondiente.

Existe un cronograma con las acciones específicas a llevar a cabo, al cual no se le ha dado el seguimiento oportuno pues a partir de la evaluación realizada con vistas a esta investigación se mostraron una serie de incumplimientos con respecto a las fechas planificadas.

Para evaluar el conocimiento de los miembros del consejo de dirección de las principales características del proceso de perfeccionamiento empresarial se aplicó una encuesta mostrando como resultado que existe poco dominio de los miembros del consejo de dirección sobre el proceso en que se encuentra inmerso el complejo.

Como órgano de dirección colectiva está creado el Consejo de dirección, como órganos asesores la Comisión de cuadros y Comité de expertos y como otros órganos el Comité de Control Interno, Comité de compras y contratación, Comité de seguridad y salud del trabajo y la Comisión de racionalización e innovación. El consejo de dirección existe a nivel de Dirección General y a nivel de UEB. Todos los órganos de dirección colectiva tienen reglamentado su funcionamiento y responden a los principales temas sujetos a decisiones a tomar en la gestión empresarial de la empresarial.

Las relaciones que existen entre el Sindicato, PCC, UJC y la Administración son cordiales y están encaminadas a cumplir con la misión, funciones y objetivos de la entidad además existe el apoyo de todas para el cumplimiento de las actividades que planifican, es de destacar que los dirigentes de estas organizaciones forman parte activa de todos los órganos de dirección colectiva siendo miembros permanente de los mismos y las decisiones que se toman son colegiadas por lo que puede decirse que el proceso de dirección de la organización fluye de forma eficiente.

En el proceso de dirección participan los cuadros, dirigentes de las organizaciones políticas y de masas conjuntamente con los trabajadores en general.

A través de las asambleas de afiliados, la participación de los trabajadores destacados en los consejos de dirección y en los órganos colectivos de dirección, la discusión de los planes anuales y mensuales de producción, se logra la participación de los trabajadores en los procesos de dirección siendo sistemáticos en los mismos y aplicando en la práctica los criterios emitidos en los diferentes escenarios siempre que ha sido factible.

El director general está nombrado para el desempeño de sus funciones por el organismo correspondiente. Así como los demás directivos de la empresa están nombrados por el director general según el decreto ley 281/2007.

Los cuadros de dirección conocen el nivel de motivación que los trabajadores en relación a la labor que realizan esto se ha podido conocer a través de encuestas de clima laboral, a través de ellas se puede conocer la satisfacción y como se está manifestando en el ambiente laboral de la organización.

Existe la evaluación del desempeño de los trabajadores lo cual posibilita “premiar” materialmente y moralmente a los mejores trabajadores y se utilizan diferentes escenarios para los estímulos morales destacándose los mejores trabajadores en las fechas conmemorativas, las asambleas de afiliados los matutinos, etc. Los cuadros reciben de igual forma reconocimientos morales y materiales que los trabajadores.

Por otra parte en la organización se conocen las necesidades laborales y no laborales de los trabajadores y cuadros y en la medida de las posibilidades se le va dando solución a estas necesidades, teniendo un grado alto de satisfacción de estas necesidades principales.

En la empresa se respeta la línea ejecutiva de mando, no existen jefes sin subordinados y cada trabajador responde a un solo jefe por el cumplimiento de sus deberes, tareas y misiones.

Los directivos de la empresa analizan los resultados económicos, utilizan en los análisis el lenguaje de la contabilidad, se utilizan y analizan e interpretan los estados financieros, el sistema de costos y se efectúan análisis financieros, todo dio la posibilidad de que en el año anterior la entidad cerrara sin pérdidas y esto fue posible por el control y evaluación de los resultados en todos los eslabones de la empresa lo que permitió el control de elementos importantes como partidas de gastos, aprovechamiento de recursos, insumos etc. por debajo de lo planificado.

La máxima dirección de la empresa mantiene un contacto cercano con sus colaboradores y su atención se basa principalmente en la estrecha relación con los trabajadores en general mediante contactos formales e informales, estos últimos en su mayoría.

No existen trabas entre los directivos para resolver los problemas, se acciona rápidamente sobre el problema detectado.

El cambio organizacional es visto por todos los trabajadores como un elemento fundamental para el desarrollo de la organización y para el cumplimiento de los objetivos trazados, el cambio hacia una forma más eficiente de trabajo y de aportar resultados a la economía del país y de la empresa. El cambio en la empresa se fomenta a partir de una elevada preparación y capacitación de todo el personal en aras de aumentar sus conocimientos sobre el tema y sobre muchos otros que dan la posibilidad de disminuir la resistencia natural que provoca y así poder implementar nuevas formas de trabajo que aumenten la eficiencia de la entidad.

En este caso el proceso de cambio se lleva partiendo de la premisa de que un cambio impuesto conlleva al fracaso, por lo que desde el comienzo se han mostrado las ventajas que trae consigo el proceso y esto da la posibilidad de reducir la resistencia, se ha hecho partícipe a todos los implicados en este proceso para evitar que se sientan excluidos en la toma de decisiones que emanan del mismo, pues ellos son los encargados de llevar a la práctica todos los procesos, procedimientos normas y regulaciones que van a implantar.

En cuanto a los valores compartidos por la empresa se desarrollaron intercambios y debates para su definición, se han divulgado por diferentes vías pero lo cierto es que no han llegado a establecerse oficialmente debido a que no existe la estrategia de la empresa.

Organización de la Producción de Bienes y Servicios

En la empresa se cuenta con un personal de alto nivel de formación lo que garantiza contar con el personal calificado para llevar a cabo todas las funciones de la empresa, ya sea a nivel de UEB o en la Dirección General.

No se han realizado estudios de la organización de la producción ni calculan y analizan el comportamiento de las normas de trabajo.

Con respecto a los documentos rectores de la producción aún existen manuales de procedimiento pendientes a su elaboración, tales como:

1. Manual de procedimiento de preparación tecnológica de la producción en la lavandería, panadería – dulcería, piscicultura y en las agropecuarias.
2. Manual de procedimientos u operativas de ejecución para la producción y prestación del servicio de jardinería.
3. Manual de procedimiento para la organización de los abastecimientos y la compra de insumos o productos.
4. Manual de procedimiento para organizar la actividad de mantenimiento en el Complejo.
5. Manuales de procedimientos u operativas de ejecución para las actividades de paseos a caballos y actividades náuticas.
6. Documentación normativa que regule las actividades de acueducto y recogida y manejo de desechos sólidos en el complejo.

Con respecto al proceso productivo en general existen deficiencias enmarcadas fundamentalmente en problemas de infraestructura, deficiente número de camiones para la actividad de transporte, mal estado de la base de almacenes, problemas de infraestructura en los hoteles y parques naturales que los limitan al cumplimiento de licencias para la prestación de servicios y el cumplimiento de su objeto social como Licencia Sanitaria, Normas de categorización (NC 126 y 127).

La contratación de la producción y los suministros, se realiza mediante el procedimiento para la contratación económica en el complejo.

Existe todo un sistema de aseguramiento de los abastecimientos que cumple con su misión pero es de destacar que como existen problemas con los medios de transporte en muchas ocasiones no supe las necesidades de la empresa.

A pesar de no contar con un procedimiento para organizar la actividad de mantenimiento en el complejo, se cuenta con una Brigada de mantenimiento territorial que responde por

el funcionamiento óptimo de los sistemas tecnológicos de mayor complejidad además de existir una Brigada de servicios técnicos encargada de mantenimientos menores, una Brigada de mantenimiento constructivo y una Brigada de mantenimiento de taller encargada de garantizar un alto coeficiente de disponibilidad del transporte.

Se cuenta con las normas de consumo de materiales y piezas de forma independiente y su distribución a las diferentes áreas es objeto de estricto control por las instancias de dirección que tienen incidencia directa sobre el tema, esto es como medida de control de los gastos de la entidad.

Existe un aprovechamiento óptimo de las capacidades productivas y de hecho se necesitan más capacidades, fundamentalmente en el área de almacenamiento y transporte. No existe un correcto balance de carga y capacidad ya que la carga es superior a la capacidad fundamentalmente en las áreas anteriormente analizadas.

El régimen de trabajo y descanso está basado en las disposiciones legales que de este tema existen en el país. Existe un adecuado orden y limpieza en todas las instalaciones.

La entidad se encuentra un poco rezagada con respecto a la tecnología fundamentalmente en lo relacionado con equipamiento para la actividad hotelera y extrahotelera donde necesita equipamiento que sustituyan equipos que existen desde el inicio de su fundación. Sin embargo, cuenta con tecnología de punta en el sistema informático y para los servicios médicos.

La actividad de compras requiere de mejor organización y planificación para lograr encontrarse a la par de las exigencias de la gestión que requiere la empresa para la prestación de un servicio eficiente.

Las existencias de los componentes críticos se agotan cuando hay variabilidad inesperada en el arribo de clientes, esto está determinado fundamentalmente por la insuficiente previsión y no existencia de estadísticas que permitan trabajar a partir de pronósticos y comportamientos históricos.

En la empresa la efectividad de los servicios son medidos a través de indicadores económicos e indicadores comerciales los mismos miden la eficiencia y la eficacia en los servicios

La entidad no posee un programa detallado para la prestación del servicio que presta, pues se carece de muchos manuales de procedimientos, se trabaja en la confección e implantación de los mismos.

No se han producido interrupciones en la prestación del servicio en su totalidad pero si se han presentado problemas en cuanto a la inexistencia de muchos productos de alta demanda en las instalaciones lo cual afecta la imagen del grupo y el cumplimiento de sus objetivos económicos y sociales.

La entidad está en términos de competencia profesional, esto está determinado por el capital humano que posee la misma y la profesionalidad con que se presta el servicio, además de los excelentes que conforman su producto de naturaleza.

Sistema de Gestión de la Calidad

En la empresa no se encuentran identificados los procesos necesarios para el SGC, no se aplican las normas cubanas de la familia ISO 9000.

La dirección no cuenta con una política de gestión de la calidad por escrito. No se cuenta con criterios de calidad en todas las estructuras y actividades. La calidad del producto que se comercializa se compara con la de los competidores líderes. No se encuentra creado el consejo de calidad ni existen otros órganos asesores funcionando en las diferentes áreas asociados a la calidad. No están creados los grupos de mejora ni existe plan de medidas para el control y cumplimiento del SGC. Las actividades de la entidad no se organizan a partir del logro de los objetivos de la calidad. Las especificaciones de calidad para los productos son suficientemente detalladas y cumplen las expectativas de los clientes. Siempre se tiene en cuenta en la no conformidad de un cliente la posibilidad de que para otro resulte conforme. Son conocidas las especificaciones de calidad y limitaciones que presentan los procesos de producción para satisfacer estas especificaciones. Se evalúan las características y deficiencias de los procedimientos para el tratamiento y discrepancias por la calidad. No existe el procedimiento para la identificación y el análisis de los costos de la calidad. Se encuentra desarrollado e implantado un procedimiento para la tramitación de las quejas y/o reclamaciones. No existe un procedimiento que permite verificar el comportamiento de la producción defectuosa. Se organizan con los clientes los mecanismos que permitan conocer sus necesidades y criterios sobre la calidad del producto o servicio que se brinda.

A partir de los resultados obtenidos se realiza un plan de acción el cual responde a las tareas principales a llevar en el proceso de implantación del Sistema de dirección y gestión empresarial (Anexo 7).

Fase II. Proyección del Diseño del SGC

Etapas 7. Declaración documentada de la política y los objetivos de la calidad

El equipo de trabajo diseñó la política y los objetivos de calidad de la empresa basándose en sus años de experiencia en la rama, además se cuenta con profesionales y técnicos altamente calificados y trabajadores de experiencia que dominan todas las herramientas utilizadas, precios competitivos, cumplimiento de los plazos y seriedad en la gestión comercial.

Política de Calidad:

“El Complejo de Turismo Topes de Collantes asume el compromiso de garantizar la satisfacción máxima de sus clientes, basada en el mejoramiento continuo de la calidad de su producto turístico: naturaleza y salud, a partir de los servicios hoteleros, extrahoteleros y médicos así como brindar un destino sano y seguro a través de un turismo sostenible, con eficacia en nuestras operaciones; fomentando los valores éticos, morales y culturales y la formación integral de sus trabajadores.”

Objetivos de la calidad:

Para elaborar los objetivos se tuvo en cuenta el comportamiento histórico de los procesos, los estándares establecidos a partir de manuales de procedimientos, las metas que se trazan y los logros que se pretenden obtener, todos basados en metas que requieren de esfuerzo pero que puedan ser alcanzadas.

Objetivos trazados:

- Lograr un índice de satisfacción superior a un 94%.
- Implementar el SGC basado en la NC ISO 9001: 2008 a partir del cronograma trazado.
- Obtener la categorización del Kurhotel Escambray y el Hotel Los Helechos según la Resolución No. 36/2002 del MINTUR, NC 126 y 127 en el año 2014.
- Cumplir al 100% el plan de capacitación.
- Lograr un índice de disponibilidad técnica de los sistemas tecnológicos del 96%.
- Garantizar un cumplimiento de mantenimiento en las unidades por encima del 90%.

Etapa 8. Definición de los procesos de la empresa y sus responsables. Confección del mapa de procesos, las fichas de procesos y los indicadores de gestión

Para obtener el listado de los procesos del complejo se siguieron los pasos propuestos en el capítulo anterior y tomándose en consideración las premisas expuestas en el mismo:

1. Se realizó una conferencia introductoria acerca de los conceptos de proceso, gestión por proceso, proceso estratégico, clave y de apoyo, entre otros aspectos; así como de las reglas de trabajo en grupo.

2. Para el listado de los procesos se aplicó la herramienta de trabajo en grupo, “Tormenta de Ideas”, con la participación de todos los miembros del grupo de trabajo. Se circularon listados de procesos obtenidos de trabajos precedentes, en el sector (Marrero Latorre (2003) y Medina Enríquez (2007); con el fin de servir de referencia. Se aclaró que estos listados son a manera de recomendación (Anexo 8).

3. El equipo de trabajo se dividió en dos grupos y cada uno elaboró un listado de los procesos de la empresa, los cuales se presentaron en pancartas.

4. Para llegar a un consenso se fue de lo simple a lo complejo, primeramente se tomaron los procesos propuestos por los dos grupos y luego se debatió sobre los contradictorios hasta tomar una decisión acorde con todos los miembros del grupo.

5. Con la ayuda de los miembros del equipo de trabajo, los cuales dominaban cada proceso, se determinó la misión de cada uno de ellos, y sus responsables.

Posterior al listado de cada uno de los procesos de la empresa, se aplicó el método de expertos para la selección de los procesos claves. Para ello los expertos ordenaron los procesos listados según el grado de importancia que estimaron conveniente. El consenso de los expertos fue procesado auxiliándose de una Hoja de Cálculo de Microsoft Excel. Los resultados de dicha aplicación se muestran en la tabla 3.2.

Los procesos seleccionados como claves son los que cumplen con la condición $\sum A_i$ menor que T que se calcula mediante la expresión 2.3. Los mismos se listan a continuación:

Procesos Claves

- Operación turística
- Alojamiento
- Alimentos y Bebidas
- Programas Médicos
- Servicios extrahoteleros
- Animación

Tabla 3.2: Aplicación del Método de Expertos para la selección de los procesos claves

INDICADORES.	EXPERTOS.							ΣA_i	Δ	Δ^2	Claves	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7					
1	Gestión Estratégica	10	10	10	13	9	8	12	72	23.46	550.44	-
2	Medición, análisis y mejora	7	11	12	12	11	5	9	67	18.46	340.83	-
3	Operación turística	1	2	2	4	1	3	1	14	-34.54	1192.91	clave
4	Alojamiento	4	4	3	3	5	2	4	25	-23.54	554.06	clave
5	Alimentos y Bebidas	3	5	4	2	2	1	5	22	-26.54	704.29	clave
6	Programas Médicos	6	1	5	5	4	6	2	29	-19.54	381.75	clave
7	Servicios extrahoteleros	2	9	6	4	3	7	3	34	-14.54	211.37	clave
8	Animación	5	8	1	6	6	4	6	36	-12.54	157.21	clave
9	Gestión del Transporte	11	6	9	7	8	13	10	64	15.46	239.06	-
10	Gestión del Mto	13	7	8	8	10	10	11	67	18.46	340.83	-
11	Aseguramiento técnico-material	8	13	11	9	7	12	7	67	18.46	340.83	-
12	Competencia y Formación profesional	9	3	7	1	13	11	13	57	8.46	71.60	-
13	Producciones y Servicios de apoyo al turismo	12	12	13	11	12	9	8	77	28.46	810.06	-
								ΣA_i	631	$\Sigma \Delta^2$	5895.23	-

Fuente: Elaboración Propia.

Para probar que la opinión de los expertos concuerda se aplicó un Coeficiente de Kendall, se calculó el factor de concordancia (W) mediante la expresión 2.5.

Si $w < 0.5$ No hay concordancia en el criterio de los expertos.

Si $w \geq 0.5$ Hay concordancia en el criterio de los expertos.

Número de expertos	7
Número de características	13

Después de realizados los cálculos se tiene que $W = 0.66$. Como $W > 0.5$ entonces hay concordancia en el criterio de los expertos por lo que se puede decir que su opinión es confiable y que el estudio realizado es válido.

También se calculó la consistencia en el criterio de los expertos con un nivel de confianza específico del 99%.

Para ello se usó la dódima de hipótesis siguiente:

H_0 : No hay consistencia en el criterio de los expertos (coincidencia casual)

H_1 : Hay consistencia en el criterio de los expertos (coincidencia no casual)

El estadígrafo a calcular es el que se muestra en la expresión 2.5.

Luego de realizados los cálculos se tiene que $X^2 = 55.44$

La Región Crítica (RC) es $X^2 > X^2(\alpha; K-1)$

$$55.44 > X^2(0.01; 13-1)$$

$$55.44 > 26.217$$

Se cumple la región crítica por tanto se rechaza H_0 y entonces hay consistencia en el criterio de los expertos por lo que la coincidencia entre ambos no es casual.

A partir de la determinación de los procesos claves se clasificaron los procesos restantes en Estratégicos y de Apoyo.(Tabla 3.3).

Tabla 3.3: Procesos del Complejo de Turismo Topes de Collantes: su misión, responsables y clasificación.

Procesos	Misión	Responsable
Procesos Estratégicos		
Gestión Estratégica	Proceso que realiza la planificación, definición de indicadores y estrategia a seguir por el Complejo; que cumpla con la misión, visión y objetivos de trabajo para una mayor satisfacción del cliente.	Director General del Complejo
Medición, análisis y mejora	Proceso dedicado a la medición y seguimiento de los procesos, control de las no conformidades, análisis de datos, realización de auditorías, acciones correctivas y preventivas	Jefe de Grupo de Calidad
Procesos Claves		
Operación Turística	Proceso que comprende la comercialización y contratación turística mediante las agencias de viajes, todas las reservas de clientes que visitarán el complejo, la revisión de todas las entradas, venta de excursiones, así como, la organización de la operación extrahotelera y el servicio de guías.	Director del Área de Operaciones Turísticas
Alojamiento	Proceso que se encarga de realizar las actividades de recepción y pisos.	Director de Operaciones
Alimentos y Bebidas	Proceso que integra las áreas de gastronomía y cocina así como los diferentes bares y restaurantes que existen en el complejo.	Director de Operaciones
Programas Médicos	Proceso que se encarga de recibir a cada uno de los pacientes que llegan a la entidad, recepcionar la historia clínica general con la que llega el paciente y darle seguimiento mediante una consulta evolutiva intermedia y emitir un informe resumen a su hospital con cada uno de los tratamientos realizados durante su estancia en la instalación. En general comprende	Director de Operaciones

	todos los servicios de tratamiento que se brindan en el Kurhotel Escambray.	
Servicios extrahoteleros	Proceso que comprende todas las actividades extrahoteleras que se realizan en el complejo tales como las actividades de senderismo, caminatas, paseos a caballo, acampadas y además las actividades náuticas y culturales.	Director de Operaciones
Animación	Proceso que incluye todas las actividades recreativas en el complejo.	Director de Operaciones
Procesos de Apoyo		
Gestión del Transporte	Proceso dedicado a la planificación de todo el transporte en el complejo ya sea turístico, de carga o de trabajadores.	Director de la UEB Logística
Gestión del Mtto	Proceso que incluye todas las actividades de servicios técnicos que se realizan en los UEB (pintura, arreglo de lámparas y ventanas, etc.), el taller de mantenimiento de carros y la brigada de mantenimiento constructivo.	Director de la UEB Logística
Aseguramiento técnico-material	Proceso relacionado con la compra de alimentos, bebidas, piezas de repuesto y los diferentes útiles necesarios en los restaurantes y las habitaciones.	Director de la UEB Logística
Competencia y Formación profesional	Proceso que se encarga de la selección del personal, la determinación de su competencia y la capacitación continua del mismo.	Directora de Recursos Humanos
Producciones y Servicios de apoyo al turismo	Proceso encargado de producir todo el pan para el turismo nacional y el restaurante de empleados, las galletas "Topes" y la repostería para el turismo nacional e internacional, además se encarga de la producción de hortalizas y vegetales y la cría de peces en agua dulce. Es el encargado del lavado de toda la lencería de habitaciones y gastronomía en el Complejo así como a los huéspedes del Kurhotel Escambray y a los albergados que por la larga	Director de la UEB Logística

	<p>estancia necesitan del lavado de su ropa personal. Además se encarga del abasto de agua no solo a las instalaciones del complejo, sino que también lo hace para todas las instituciones del territorio, incluyendo la población, garantizándose la generación eléctrica de emergencia.</p>	
--	---	--

Fuente: Elaboración Propia.

6. Para la determinación de las principales relaciones entre los procesos se creó una matriz de nxn, donde n es el número de procesos definidos. Cada experto llenó su matriz y el consolidado se mostró en una pancarta durante una sesión de trabajo. (Tabla 3.4).

Tabla 3.4: Consolidado de las votaciones de los expertos.

Procesos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Gestión Estratégica	X	<u>22</u>	<u>70</u>	19	19	<u>59</u>	<u>35</u>	5	5	10	15	<u>27</u>	12
2.Medición, análisis y mejora	<u>30</u>	X	<u>43</u>	<u>45</u>	<u>37</u>	<u>40</u>	29	2	20	27		20	7
3.Operación turística	<u>70</u>	20	X	<u>29</u>	25	<u>27</u>	<u>47</u>	9	<u>26</u>	5	20	18	9
4.Alojamiento	28	<u>41</u>	<u>46</u>	X	<u>36</u>	20		16		11	<u>33</u>	16	<u>38</u>
5.Alimentos y Bebidas	<u>39</u>	<u>35</u>	<u>51</u>	<u>30</u>	X	26	20	9	3	10	<u>29</u>	13	8
6.Programas Médicos	<u>48</u>	<u>64</u>	<u>23</u>	<u>33</u>	<u>19</u>	X		13		17	15	18	14
7.Servicios extrahoteleros	<u>37</u>	26	<u>36</u>	9	<u>29</u>	10	X	<u>37</u>	<u>38</u>	9	27	13	12
8.Animación	<u>25</u>	<u>32</u>	9	<u>51</u>	<u>36</u>	18	23	X		14	<u>35</u>	20	6
9.Gestión del Transporte	<u>45</u>	28	<u>52</u>	20			<u>32</u>		X	<u>44</u>	<u>49</u>	22	
10.Gestión del Mto	<u>38</u>	<u>43</u>	11	<u>31</u>	7	9	6		<u>45</u>	X	16	<u>33</u>	11
11.Aseguramiento técnico-material	<u>38</u>	<u>33</u>	<u>42</u>	30	<u>38</u>	<u>34</u>		13	28	4	X		17
12.Competencia y Formación profesional	<u>50</u>	<u>35</u>	25	<u>32</u>	18	<u>34</u>	<u>30</u>		12	5		X	21
13.Producciones y servicios de apoyo al turismo	<u>55</u>	20	<u>27</u>	18	<u>50</u>	10	<u>34</u>	10	16	15	<u>40</u>	20	X

Fuente: Elaboración Propia.

7. Se construyó el mapa de procesos con los tres niveles dados por la clasificación (Estratégicos, Claves y de Apoyo) y con las relaciones resultantes del paso anterior el cual se puede ver en la figura 3.1.

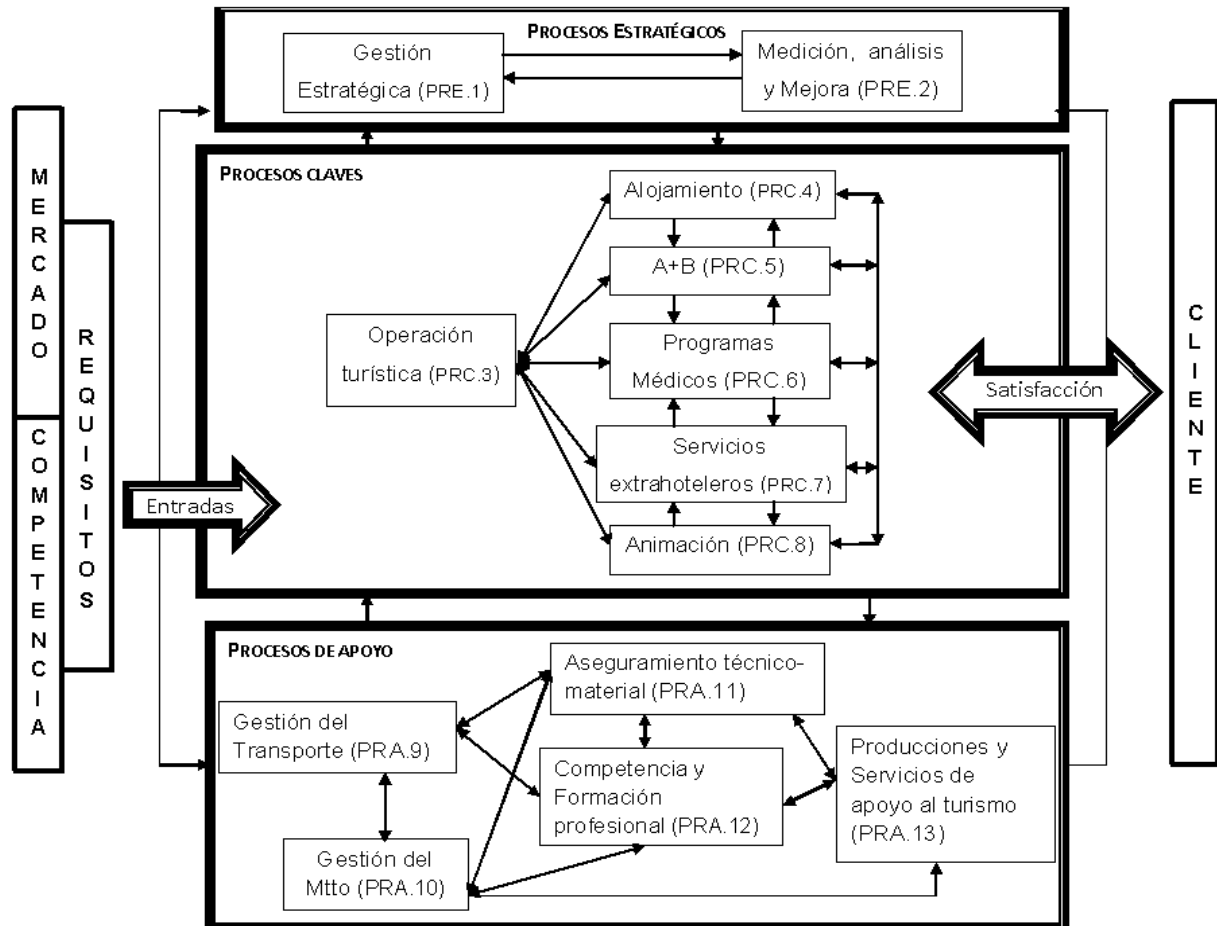


Figura 3.1 Mapa de procesos del Complejo de Turismo Topes de Collantes

Una vez obtenidos los procesos de la empresa se definieron los subprocesos que se consideraron necesarios para el desarrollo del SGC, los cuales se elaboraron teniendo en cuenta la complejidad de cada proceso y la necesidad de mostrar de manera más sencilla las operaciones que dentro de un proceso puedan existir, facilitando a su vez, una mejor comprensión, seguimiento y medición del proceso identificado.

En la tabla 3.5 se muestran los subprocesos obtenidos.

Tabla 3.5: Subprocesos considerados necesarios para el desarrollo del SGC.

Procesos	Subprocesos
Gestión Estratégica	
Medición, análisis y mejora	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluación de la satisfacción del cliente •Quejas y reclamaciones
Operación Turística	<ul style="list-style-type: none"> •Conformación del producto •Contratación •Reserva •Revisión de las entradas •Venta de excursiones •Organización de la Operación extrahotelera

Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> •Recepción •Ama de llaves
A+B	<ul style="list-style-type: none"> •Cocina •Servicio de bares •Servicio de restaurantes
Programas Médicos	<ul style="list-style-type: none"> •Programa Antiestrés •Programa de Adelgazamiento •Programa de Rehabilitación Osteomiorticular •Programa Geriátrico Regenerativo •Programa Respiratorio •Programa Glaucoma •Programa Cardiovascular •Programa de Rehabilitación Digestiva •Programa de Rehabilitación Neurológica •Programa de Rehabilitación Endocrinometabólica
Servicios Extrahoteleros	<ul style="list-style-type: none"> •Actividades de senderismo •Caminatas, paseos a caballo y acampadas •Actividades náuticas y culturales
Animación	
Gestión del Transporte	
Gestión del Mtto	
Aseguramiento técnico-material	<ul style="list-style-type: none"> •Compras •Almacenamiento y distribución de las mercancías •Actividad de combustible
Competencia y formación profesional	<ul style="list-style-type: none"> •Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje •Capacitación
Producciones y servicios de apoyo al turismo	<ul style="list-style-type: none"> •Producción de vegetales y hortalizas •Producciones de panadería y dulcería •La piscicultura •El servicio de lavandería y de acueducto

Fuente: Elaboración Propia

Como parte de esta investigación se realizaron las fichas de procesos y los indicadores de gestión del proceso de Alimentos y Bebidas. Los demás diagramas y fichas se encuentran en fase de generalización.

En los anexos 9, 10,11 y 12 se muestra la ficha de proceso del proceso A+B, con los flujogramas de cada subproceso que lo componen y en la tabla 3.6 se muestran sus indicadores de gestión, los cuales fueron definidos a partir de los planes económicos y el índice de satisfacción exigido por el grupo, los que a su vez analizaron el comportamiento periódicos de estos.

Tabla 3.6 Indicadores de gestión del proceso A+B

Proceso	Indicador	Referencia o límite	Responsable del seguimiento	Frecuencia
---------	-----------	---------------------	-----------------------------	------------

Alimentos y Bebidas	Índice operacional de la comida Índice = Costo de la comida/Ingresos de la comida	≤ 0.30	Maitre	Semanal
	Índice operacional de la bebida Índice = Costo de la bebida/Ingresos de la bebida	≤ 0.27	Maitre	Semanal
	Índice de satisfacción del cliente Is = Total de clientes satisfechos/Total de clientes encuestados	≥ 94	Representante de la Dirección para el SGC	Mensual

Etapa 9. Manual de Calidad

En esta etapa se elabora el Manual de Calidad el cual constituye el documento base del SGC en el Complejo de Turismo Topes de Collantes y tiene como objetivo describir las partes que integran el SGC. (Anexo 13).

Etapa 10. Procedimientos y registros

En esta etapa se desarrollan los procedimientos necesarios para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como la operación eficaz del SGC, dentro de los que se encuentran los procedimientos obligatorios que exige la NC ISO 9001:2008, tales como: auditoría interna, control de los documentos, acciones correctivas y preventivas, control de los registros y control de producto no conforme y todos los demás que la organización considere necesario para establecer con vistas a satisfacer las necesidades sus clientes. Como parte de esta investigación se diseñó el procedimiento obligatorio Control de los Documentos definiéndose el formato de los procedimientos (Anexo 14) y los de más se encuentran en fase de elaboración.

En esta etapa se diseñan también los registros que la organización considere necesario para evidenciar el funcionamiento del sistema y además los registros obligatorios según los requisitos de la ISO 9001: 2008, tales como: Registros de la revisión por la dirección, Registros de los Planes de auditorías, Registros de las no conformidades y Registros de acciones correctivas y/o preventivas, entre otros, los cuales cumplirán con la estructura y especificaciones previstas en el procedimiento de Control de los Documentos. Todos estos registros unidos a los procedimientos se encuentran en fase de elaboración.

Fase III. Implementación

Etapa 11. Implantación de la documentación

Para llevar a cabo esta etapa se inicia un proceso de capacitación y concientización de todos los trabajadores, con esto se les sensibiliza con las bondades y ventajas del sistema de gestión de la calidad y se les da la formación necesaria para que aporten sus criterios y conocimientos en el proceso de implantación.

La implantación se conduce de modo planificado y participativo, a medida que se elaboran los nuevos documentos, se van poniendo en práctica. El usarlos es la única manera de comprobar si se pueden ejecutar totalmente o si es pertinente ajustarlos a la tecnología o condiciones reales existentes, esto va a traer aparejado un cambio del comportamiento individual y de la organización en su conjunto.

Etapa 12. Seguimiento y mejora del sistema

Las actividades de seguimiento y medición comienzan a partir de la puesta en marcha de la implantación del sistema y que el mismo se comience a cumplir, y se procede a través del flujograma propuesto en la fig 2.3.

3.4 Conclusiones del capítulo

1. La aplicación parcial del procedimiento propuesto facilitó el diseño y documentación del SGC del Complejo del Complejo de Turismo Topes de Collantes y en su etapa de diagnóstico permitió conocer los puntos débiles que frenan llevar a cabo la implementación del SGC permitiendo así, definir un plan de acciones que garantice la mejora del producto e implantación del sistema.
2. La ficha de proceso obtenida facilitó definir los objetivos, entradas, salidas y actividades, en los procesos identificados; y el establecimiento de los indicadores de calidad posibilitó el seguimiento y medición de los procesos.
3. Con la aplicación del procedimiento propuesto se logró definir los procesos del Complejo, su misión y su clasificación, así como las relaciones entre ellos mediante el mapa de procesos.
4. Se elaboró el Manual de Calidad del complejo lo cual constituye el documento base para el SGC, describiéndose las partes que integran dicho sistema.

Conclusiones generales

Luego de realizada la investigación se pudo concluir que:

Luego de realizada la investigación se pudo concluir que:

1. La revisión de la literatura nacional e internacional relacionada con el tema objeto de estudio pone de manifiesto que los cambios producidos en las condiciones y exigencias de los mercados actuales han hecho abandonar el viejo paradigma de la administración por uno orientado hacia la calidad y el valor al cliente, arroja la importancia de los sistemas de gestión de la calidad, así como la necesidad y ventajas que resulta para las organizaciones, constituyendo un camino eficaz para lograr empresas rentables.
2. El diagnóstico ejecutado posibilitó conocer el grado de conformidad entre las prácticas actuales ejecutadas por la organización y los requisitos de las normas NC ISO 9001:2008, identificar las barreras y fuerzas favorables para el diseño e implantación del SGC, la revisión y evaluación del estado de los procesos, las instalaciones, los equipos, los procedimientos empleados, el personal, la orientación de la organización y realizar una propuesta de acciones para resolver los problemas existentes, así como una serie de recomendaciones.
3. La estructura del procedimiento propuesto permite facilitar el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, al ofrecer una guía metodológica de forma relativamente sencilla y práctica y determinar los procesos y subprocesos.
4. A través de la aplicación del procedimiento para el diseño del sistema se definieron los procesos de la organización, su interrelación a través del mapa del proceso, así como, indicadores para medir su desempeño.
5. Los beneficios que se obtienen a partir del procedimiento para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, señalan que lo más importante es la organización de los procesos, lo cual permite una mejor coordinación del servicio mejorando el desempeño de la organización.

Recomendaciones

1. Aunque algunas acciones propuestas a través del procedimiento ya se realizaron, se recomienda continuar el trabajo hasta concluir la implantación total del sistema diseñado y lograr la certificación del sistema de gestión de la calidad y mantenimiento.
2. Superar a todo el personal de la organización en materias relacionadas con la calidad y su mejoramiento bajo un enfoque de Gestión de la Calidad Total a través de los programas de superación continua y según el diagnóstico de la necesidad de aprendizaje.
3. Darle continuidad al plan de acciones que se elaboró como resultado de la investigación.
4. Utilizar el desarrollo de este sistema como base para implementar los requisitos de otros sistemas como el de medio ambiente, el de seguridad y salud en el trabajo y el de control interno.

Bibliografía

1. Amozarrain, M. (1999). "La gestión por procesos"; Editorial Mondragón Corporación Cooperativa; España.
2. Anderson, A. (1999). Referenciado en Núñez Cárdenas (2009). Procedimiento para la Implementación de la gestión por procesos en la división Desoft. V. C. Trabajo de diploma, Universidad Central de las Villas.
3. Aragón González, N. (2005). "Gestión de la calidad. Los gurúes de la calidad". Consultado en Material de estudio de la Red.
4. Bernillon y Cerrutti (1993). Referenciados en Calidad, conceptos. Material de estudio de la asignatura Gestión de la Calidad. Disponible en el portal docente de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo.
5. Conway, W.F. (1988). The correct way of managing. Conway Quality
6. Crosby, P.B. (1994). Completeness. Calidad total para el siglo XXI. Traducción de Guadalupe Meza Staines. McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V. Ciudad México. p 275.
7. Chávez Rodríguez, M. (2007). Calidad de los servicios de telecomunicaciones. Trabajo de Diploma, Universidad Central de las Villas.
8. Decreto No.281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE).
9. Deming, W.E. (1986). Out of the crisis. Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
10. Real Academia Española, (1992). Diccionario de la Lengua Española, Vigésima primera edición. Tomo I. Editorial Espasa Clape. S.A.
11. Feigenbaum, Armand V. (1994). Control Total de la Calidad. McGraw Hill, México.
12. Grönroos C. (1982). A service quality model and its marketing implications. Revista: European Journal of Marketing, Vol. 18. No. 4, págs. 36 -44.
13. Gurria Di Bella, Manuel. (1991). Introducción al Turismo. Editorial Trillas, México.
14. Gutiérrez Pulido, H. (2008). Calidad Total y Productividad. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. México.
15. Horvitz, J. (1990) "La calidad del servicio: a la conquista del cliente". Madrid. Editorial: McWall Hill.
16. Ishikawa, K. (1988). ¿Qué es el Control Total de Calidad? Editorial Revolucionaria.

17. ISO 9000:2005 Sistema de Gestión de la Calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. Secretaría General ISO, Traducción certificada. Ginebra, Suiza..
18. ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
19. ISO 9004:2001. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora continua del desempeño
20. Juran, JM. (1993). Manual de Control de la Calidad. Cuarta Edición .Editorial MES.
21. Juran, Joseph, M. (1994). Mejora de la Calidad de los Servicios. Editorial AENOR.
22. Kotler Philip. (1992) Dirección de Marketing. Ed. Prontice-Hall, 7ma Edición, Madrid.
23. Kotler Philip. (1985) Fundamentos de mercadotecnia. Ed Prontice-Hall, 7ma Edición, Madrid
24. Kotler, P. (1997). "Mercadotecnia para hotelería y Turismo"; Primera Edición; Prentice Hall; México.
25. Larrea, P. (1991). "Calidad de servicio: del marketing a la estrategia": España, Editorial: Díaz de Santos.
26. Manual de gestión de la calidad". Universidad de Navarra, pp. 256-270 disponible en www.calidad.unav.es.
27. Marrero Latorre, Y. (2003). Propuesta Metodológica para la mejora de los procesos hoteleros. Aplicaciones en el Hotel RIU Turquesa. Trabajo de diploma de la UMCC.
28. Martínez Acosta, N. (2010). Mejoramiento de los procesos en el Kurhotel Escambray del Complejo de Turismo Topes de Collantes. Trabajo de Diploma, Universidad Central de las Villas.
29. Medina Enríquez, A. (2007). Implementación de una Metodología para la mejora de los procesos: Particularidades en animación. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
30. Nava, M. (2005). "La calidad del servicio", departamento de Calidad de TES. Venezuela, pp. 2-5.
31. Nogueira Rivera, D. & Medina León, A. (2002). "Los procesos internos y la dimensión financiera del control de gestión"; Memorias del V Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales "CIEMPRES V"; Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"; Cuba; ISBN 959-16-0132-8.
32. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en Empresas Cubanas. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas; Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

33. Pérez Fernández, J. (1994). "Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total / José Antonio Pérez Fernández de Velasco" Madrid: Esic.
34. Pérez, Z. (2006). "Procedimiento metodológico para la gestión de la calidad". Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, disponible en <http://www.monografias.com>
35. Rivero Aragón, M.F (2006). Tecnología para el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad en la Facultad de Ciencias Empresariales. Tesis presentada en opción del grado de máster en Ingeniería Industrial. Universidad Central de la Villas.
36. Sánchez Mora, D. (2006). Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
37. Schroeder, R. (1992). Administración de Operaciones. 3ra Edición. McGraw-Hill Interamericana de México.
38. SitioWeb: [http:// \(www.ensenet.com/servicios/Enlaces/main.asp\)](http://www.ensenet.com/servicios/Enlaces/main.asp).
39. SitioWeb: [http:// \(www.johnnavas.galeon.com/index.html\)](http://www.johnnavas.galeon.com/index.html).
40. SitioWeb: <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>
41. SitioWeb: <http://www.calidad.unav.es>
42. Stoner (S.A). Administración. Primera parte. Quinta edición. Año 1995. p 638.
43. Tejedor, F. & Carmona, MA. (2005). Guía para una Gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología. España.
44. Tigani, Daniel. (2007). "Los diferentes niveles de la calidad del servicio", Estudio hacer. Argentina, pp1.
45. Trischler, William E (1998): "Mejora del Valor Añadido en los Procesos, ahorrando tiempo y dinero eliminando el despilfarro"; Ediciones Gestión 2000.
46. Udaondo Durán, M. (1995). Gestión de la Calidad. España: Editorial Díaz de Santos, 270p.
47. Yamaguchi, K. (1989). El aseguramiento de la calidad en el Japón. La Habana: Editorial Científico Técnica.
48. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, Vol.VI, No.330. España.
49. Zeithaml V.A., Parasuraman A. y Berry L.L. (1993). Calidad Total en la Gestión de Servicios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Anexo 1: Cronograma de Implantación del SGC en el Complejo de Turismo Topes de Collantes.

El presente Cronograma establece las medidas principales a cumplir para concluir la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad proyectado en la presente investigación, incluyendo además aquellas que se proyectan para el monitoreo y mejora continua del Sistema una vez concluida la etapa de implantación.

S – Mes en que se recibe la aprobación del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial. Los números se refieren a meses.

No.	Descripción de la medida	Fecha o período de implantación	Responsable	Participantes
VI. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.				
25	Concluir con el Cronograma de Trabajo para la implementación y certificación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).	S+20	Director General	Especialista B en Gestión de la Calidad, Directores de las UEB, y Grupo Gestor de la Calidad (GGC)
25.1	Nombramiento del Representante de la Dirección y del Grupo Gestor de la Calidad	S+1	Director General	Esp B en Gestión de la Calidad
25.2	Nombramiento del Representante de la Calidad en las UEB y su Grupo de Mejora	S+1	Directores de UEB	Directores de UEB, Especialista B en Gestión de la Calidad y Consejo de Dirección de las UEB
25.3	Preparación del personal (ejecución de cursos de preparación y formación): <ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de la NC 9001 - Como implementar un SGC - Gestión de procesos - Documentación del SGC 	S+3	Director de Recursos Humanos	Especialista B en Gestión de la Calidad, Directores de las UEB y Grupo Gestor de la Calidad (GGC)

		<ul style="list-style-type: none"> - Etapas de auditorías y técnicas de auditorías - Formación de auditores internos - Otros 			
	25.4	Diagnóstico de la empresa según las NC ISO 9000	S+2	Representante de la Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad y Grupo Gestor de la Calidad (GGC)
	25.5	Elaboración y divulgación de la política de Calidad	S+3	Representante de la Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad, Grupo Gestor de la Calidad (GGC), Directores de UEB y Representantes de Calidad de las UEB
	25.6	Definición de los procesos de la empresa y sus responsables. Confección del Mapa de procesos	S+1	Representante de la Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad y Grupo Gestor de la Calidad (GGC)
	25.7	Confección del Manual de Calidad	S+6	Especialista B en Gestión de la Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad y Grupo Gestor de la Calidad (GGC)
	25.8	Elaboración de la documentación del Sistema (Manuales de procedimientos, flujogramas, fichas de procesos, instructivos de trabajo, procedimientos y registros exigidos por la ISO)	S+9	Representante de la Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad, Grupo Gestor de la Calidad (GGC)
	25.9	Revisión y aprobación del Manual de Calidad	S+10	Director General	Especialista B en Gestión de la

					Calidad, Grupo Gestor de la Calidad (GGC)
	25.10	Implantación de la documentación del SGC	S+12	Representante de la Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad, Grupo Gestor de la Calidad (GGC), Directores de UEB, Representantes de Calidad y Grupo de Mejora de las UEB
	25.11	Auditoría Interna al SGC	S+14	Representante de la Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad y Grupo Gestor de la Calidad (GGC)
	25.12	Acciones correctivas	S+16	Representante de la Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad, Grupo Gestor de la Calidad (GGC), Directores de UEB, Representantes de Calidad y Grupo de Mejora de las UEB
	25.13	Revisión del SGC por la dirección	S+17	Director General	Especialista B en Gestión de la Calidad, Grupo Gestor de la

					Calidad (GGC)
	25.14	Aval o certificación del SGC	S+20	Director General	Oficina Nacional de Certificación, Especialista B en Gestión de la Calidad y Grupo Gestor de la Calidad (GGC)
	27.2	Implantar el procedimiento para la actividad metrológica	S+8	Director de Operaciones	Especialistas de Calidad, y Especialista de SSTT

Anexo 2: Ficha de expertos.

Nombre y Apellidos	Formación	Cargo que ocupa	Años de experiencia
Jorge Luis Sánchez Quintanilla	Lic. en Ciencias Militares	Director Adjunto	4
Alejandro Sosa Piñeiro	Lic. en Educación	Director de Operaciones	7
Yanisley Campos Artola	Ing. Industrial	Directora de Recursos Humanos	9
Rubin Massip Quintero	Lic. en Contabilidad y Finanzas	Director Económico	17
Rafael Rodríguez Rodríguez	Ing. Industrial	Jefe de Grupo de Secretaría	11
Melina Durán Rodríguez	Ing. Industrial	Especialista B en Gestión de la Calidad	7
Yordan Manuel Vila Bravo	Lic. en Derecho	Asesor Jurídico	8

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Consulta a Expertos

Co.: _____

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto al grado de relevancia de un conjunto de indicadores, con vista a la investigación que se está llevando a cabo como tesis de una Maestría de Ingeniería Industrial en la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, perteneciente a la Universidad Central de Las Villas.

Es necesario, antes realizarle la consulta correspondiente como parte del método empírico de investigación: "consulta a expertos", determinar su coeficiente de competencia en el tema a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se realizará. Por esta razón se le ruega que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible. ¡Gracias!

1. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema "Diseño e Implementación de los SGC". (Considérese que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autoevaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes, que se le presenta a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema de investigación.

Fuentes de argumentación	Grado de influencias de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizadas por usted.			
Su experiencia obtenida.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Su propio conocimiento del estado del problema en el			
Su intuición			

Anexo 4: Cálculo de los coeficientes de argumentación y de conocimiento para cada experto

Ka: Coeficiente de Argumentación de cada experto
Experto 1

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted	x			0,3
Su experiencia en el tema		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	x			0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero		x		0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,9
Grado de Competencia. K=				0,9

Experto 2

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted	x			0,3
Su experiencia en el tema		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados		x		0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero		x		0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,9
Grado de Competencia. K=				0,85

Experto 3

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted		x		0,2
Su experiencia en el tema		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados		x		0,05

Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,8
Grado de Competencia. K=	0,8			

Experto 4

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted	x			0,3
Su experiencia en el tema	x			0,5
Trabajo de autores nacionales consultados	x			0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	x			0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema el extranjero	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	1
Grado de Competencia. K=	1			

Experto 5

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted	x			0,3
Su experiencia en el tema	x			0,5
Trabajo de autores nacionales consultados	x			0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	x			0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	1
Grado de Competencia. K=	1			

Experto 6

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted	x			0,3
Su experiencia en el tema		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	x			0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,9
Grado de Competencia. K=	0,9			

Experto 7

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted		x		0,2
Su experiencia en el tema	x			0,5
Trabajo de autores nacionales consultados	x			0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	x			0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero		x		0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,9
Grado de Competencia. K=	0,9			

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A	M	B
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)
Análisis teórico realizado por usted	0,3	0,2	0,1
Su experiencia en el tema	0,5	0,4	0,2
Trabajo de autores nacionales consultados	0,05	0,05	0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05

Coeficiente de Conocimiento del Experto

	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	Kc
Experto 1										x		0,9
Experto 2									x			0,8
Experto 3									x			0,8
Experto 4											x	1
Experto 5											x	1
Experto 6										x		0,9
Experto 7										x		0,9

Anexo 5: Listas de Chequeo

Organización General			
Requisitos a evaluar	SI	NO	NP
1. Existe la resolución que avala la creación de la organización empresarial	x		
2. La empresa posee objeto social amparado en resolución emitida por el Ministro de las FAR.	x		
3. Se realizan actividades no previstas en el objeto empresarial que requiere de una modificación y posterior aprobación.	x		
4. La empresa tiene actualizados los actos inscribibles en el Registro Mercantil.	X		
5. Está definida y se conoce por los trabajadores la misión y visión de la empresa o de la organización superior de dirección empresarial	x		
6. La empresa posee una estructura organizativa donde se cumple el máximo de control con el mínimo de niveles	X		
7. Están claramente definidas cuales son las estructuras que garantizan la ejecución de las funciones de regulación y de	X		

control; si existen las áreas de regulación y control de contabilidad y finanzas; de fuerza de trabajo, capital humano o personal			
8. Existe el área de regulación y control contable financiera, y en ella se agrupan todos los procesos relacionados con la planificación empresarial, contabilidad, finanzas, costos, precios, estadísticas y evaluación económica de los resultados de la empresa.	X		
9. Existe el área de regulación y control de capital humano, fuerza de trabajo o personal; y es la responsable de garantizar la implantación del Sistema de Dirección del Capital Humano en la empresa, así como del cumplimiento de los procesos de selección, formación, contratación, evaluación de idoneidad y de vinculación del salario a los resultados, entre otros	x		
10. La empresa cuenta con su propio servicio de asesoría jurídica	x		
11. Están definidas las facultades que pueden ejercer cada directivo de la empresa.	x		
12. La entidad posee una estrategia integral propia		X	
13. Existen y se definen los objetivos de trabajo para el año	X		
14. Intervienen las diferentes áreas en la elaboración de los objetivos.	X		
15. Se chequea periódicamente en el consejo de dirección el cumplimiento de los objetivos	X		
16. Las subdivisiones estructurales de la entidad tienen definidos sus objetivos de trabajo.	X		
17. La entidad utiliza el método de dirección por objetivos	X		
18. La empresa posee una base reglamentaria conformada por los manuales, reglamentos y/o procedimientos que se establecen en el Artículo 113 del Decreto 281.		X	

Métodos y Estilos de Dirección			
Requisitos a evaluar	SI	NO	NP
1. El consejo de dirección reúne como mínimo una vez al mes.	x		
2. Están definidos como miembros por derecho propio del consejo de dirección, el director general, el sustituto de éste, los directores de las áreas de regulación y control y de las diferentes unidades empresariales de base, especialistas y otros trabajadores de reconocido prestigio	x		
3. Se conocen y están definidas las facultades del Presidente del Consejo de Dirección	x		
4. Son invitados permanentes al consejo de dirección los dirigentes de las organizaciones del Partido, la Juventud y la organización sindical	X		
5. Existe y está designado el secretario del consejo de dirección y si están claramente definidas sus funciones	X		
6. Está definido el proceder en caso de que uno de los miembros integrantes del consejo de dirección esté en contra de un determinado acuerdo.	X		

7. Se elabora cada año el plan temático de temas a discutir y las fechas en que serán discutidos	X		
8. Están creados los órganos de dirección colectiva y está reglamentado su funcionamiento.	X		
9. Participan en el proceso de la dirección los cuadros, dirigentes de las organizaciones del PCC, UJC y el sindicato y trabajadores en general:	x		
10. El director general de la empresa está nombrado para el desempeño de sus funciones por el Organismo correspondiente.	X		
11. Los cuadros de dirección conocen si los trabajadores se encuentran motivados en la labor que realizan	X		
12 Se conocen en la entidad, las necesidades fundamentales laborales (y no laborales) de los cuadros y trabajadores. Se conoce el grado de satisfacción de estas necesidades	x		
13. La empresa analiza los resultados económicos, utilizando en los análisis el lenguaje de la contabilidad, se utilizan y analizan e interpretan los estados financieros, el sistema de costos y se efectúan análisis financieros	X		
14. Existe en la empresa un sistema de valores, fue elaborado con la activa participación de sus trabajadores.		x	

Organización de la producción de bienes y servicios			
Requisitos a evaluar	SI	NO	NP
1. Se realizan estudios de la organización de la producción, calculan y analizan el comportamiento de las normas de trabajo y su catálogo, de las normas de consumo material		X	
2. Se aplican las normas cubanas de la familia ISO 9000 en la entidad		X	
3. Se determinan índices de consumo energético en los puestos de trabajo y la unidad, ejecutan estudios de organización del trabajo, de la calidad		X	
4. Existen los documentos rectores de la producción en la empresa.		x	
5. Se realiza la contratación de la producción y de los suministros	X		
6. Se garantiza el aseguramiento de los abastecimientos y todos los demás medios necesarios para producir o prestar el servicio a las organizaciones productivas y al puesto de trabajo.	X		
7. Se cuenta con las normas de consumo material y piezas, y se tiene en cuenta el consumo de energía y el combustible	X		
8. Las organizaciones superiores de dirección, los clientes y otros aseguran, participan e intervienen en la definición y funcionamiento de los sistemas de calidad en la entidad	X		
9. Se aprovechan las capacidades productivas	x		
10. Se elaboran y utilizan los balances de carga y capacidad.		X	
12. El régimen de trabajo y descanso se corresponde con las exigencias y el carácter de la producción	x		

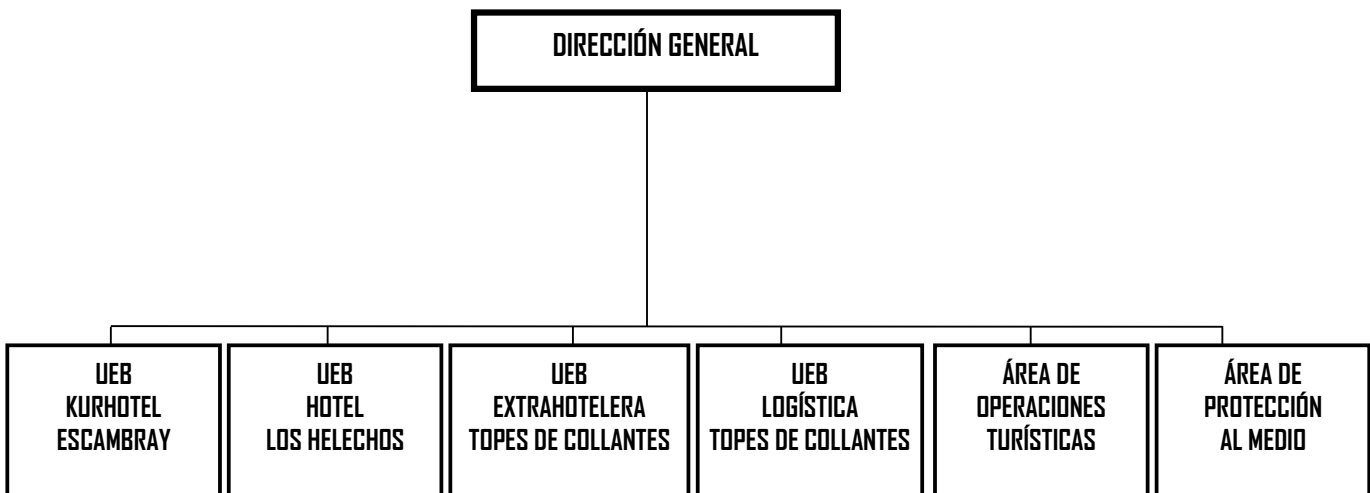
13. La entidad aventaja la competencia en la utilización de la tecnología		x	
14. La organización y planificación de las compras responde a las necesidades de la empresa		x	
15. En la empresa la efectividad de los servicios son medidos a través de indicadores	X		
16. La entidad posee un programa detallado para el proceso de producción o los servicios que presta		x	

Sistema de Gestión de la Calidad			
Requisitos a evaluar	SI	NO	NP
1. La entidad tiene identificado los procesos necesarios en su SGC		X	
2. Se aplican las normas cubanas de la familia ISO 9000 en la entidad		X	
3. La empresa está certificada o avalada		X	
4. La dirección de la entidad posee una política de gestión de la calidad por escrito		x	
5. La política de gestión de la calidad coincide con la estrategia de la entidad		X	
6. La dirección de la entidad ha establecido criterios de calidad en todas sus estructuras y actividades	X		
7. La calidad de los tipos de productos se compara con la de los competidores líderes	X		
8. Las organizaciones superiores de dirección, los clientes y otros aseguran, participan e intervienen en la definición y funcionamiento de los sistemas de calidad en la entidad	X		
9. Está creado el consejo de calidad de la entidad		X	
10. Existen otros órganos asesores funcionando en las diferentes áreas asociados a la actividad de calidad		X	
11. En la organización están creados y funcionan los grupos de mejora de la calidad en las diferentes áreas		X	
12. Existe un plan de medidas para el control y cumplimiento del SGC		X	
13. Está organizado el sistema de control de la calidad	X		
14. Está documentada la distribución de responsabilidades en la entidad respecto a la calidad	X		
15. Están las actividades de la entidad organizadas a partir del logro de los objetivos de calidad	X		
16. Las especificaciones de calidad para los productos son suficientemente detalladas y cumplen las expectativas de los clientes	X		
17. Se tiene en cuenta en la no conformidad planteada por un cliente la posibilidad de que para otro cliente resulte conforme	X		
18. Existen contradicciones entre la política de compras y la de calidad y viceversa		X	
19. Está organizado el control de recepción de los	X		

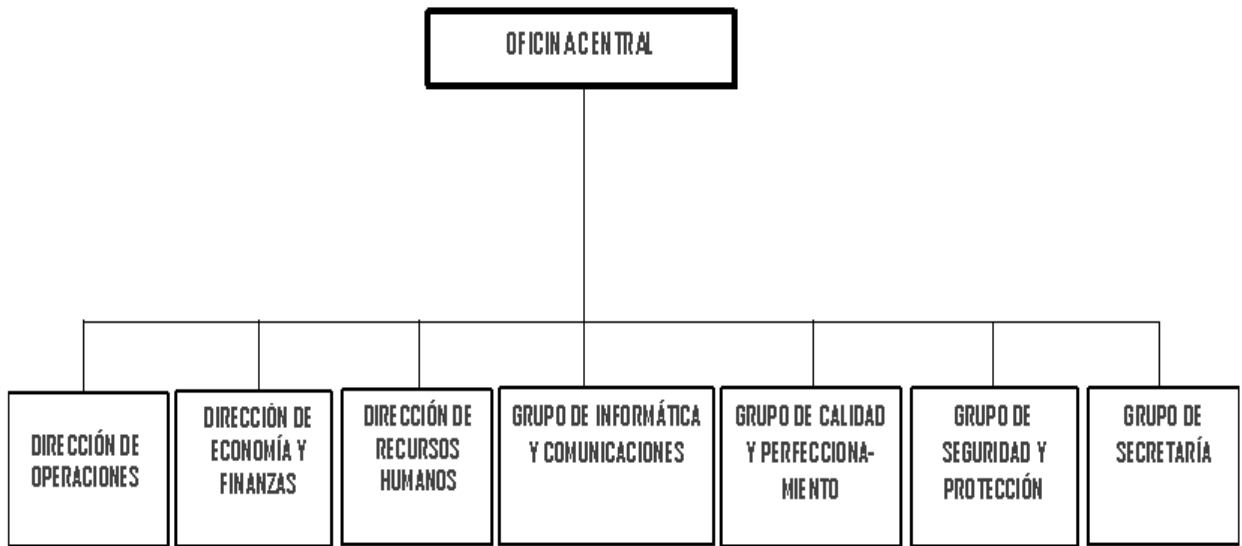
abastecimientos			
20. Son conocidas las especificaciones de calidad y limitaciones que presentan los procesos de producción para satisfacer estas especificaciones	X		
21. Se evalúan las características y deficiencias de los procedimientos para el tratamiento y discrepancias por la calidad	X		
22. Existe el procedimiento para la identificación y el análisis de los costos de la calidad		X	
23. Se encuentra desarrollado e implantado un procedimiento para la tramitación de las quejas y/o reclamaciones	X		
24. Existe un procedimiento que permite verificar el comportamiento de la producción defectuosa		X	
25. Están implementados o se han organizado con los clientes los mecanismos o servicios que permitan conocer sus necesidades y criterios sobre la calidad del producto o servicio que se brinda	X		

Anexo 6: Estructuras organizativas

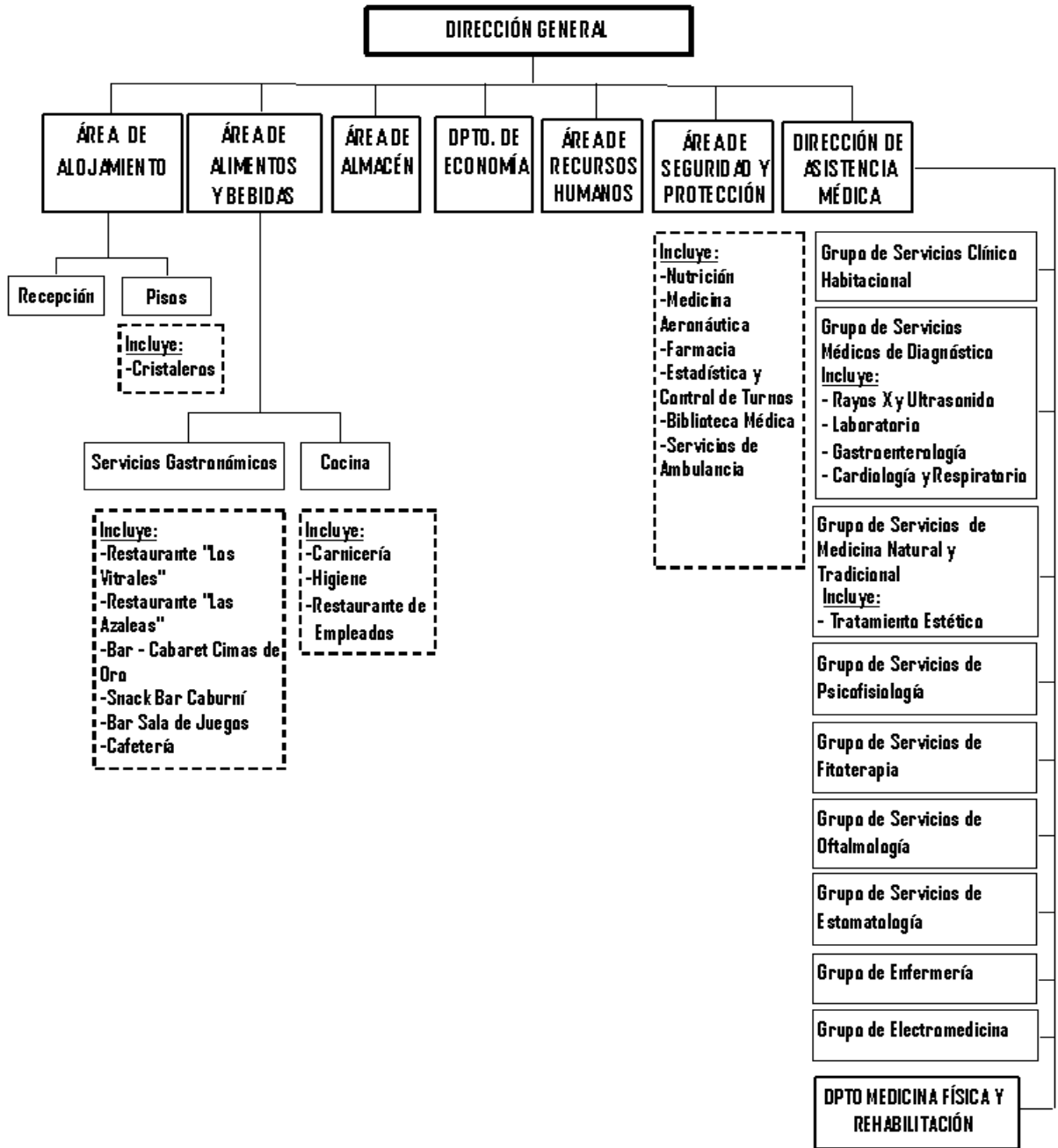
Estructura organizativa del Complejo



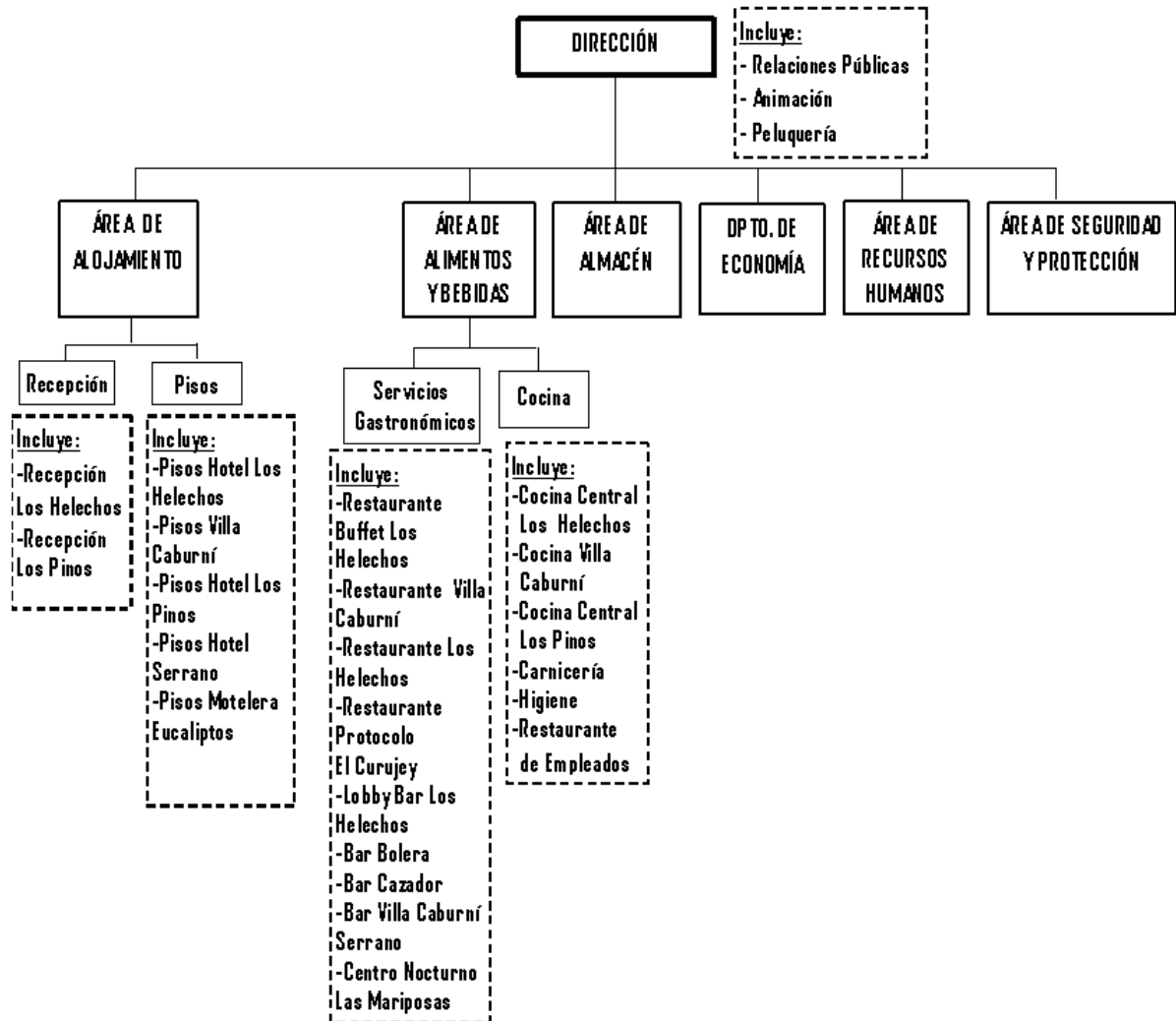
Estructura organizativa de la Oficina Central



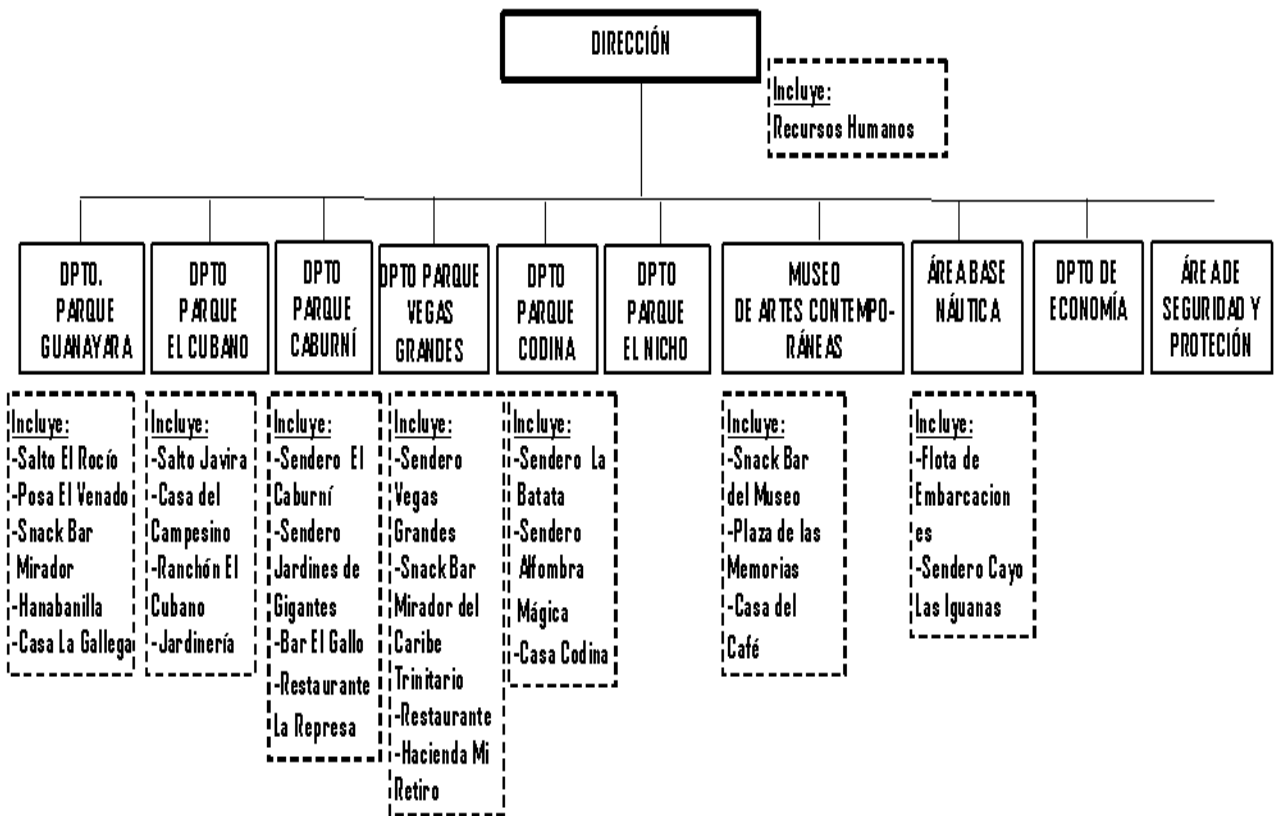
Estructura organizativa de la UEB Kurhotel Escambray



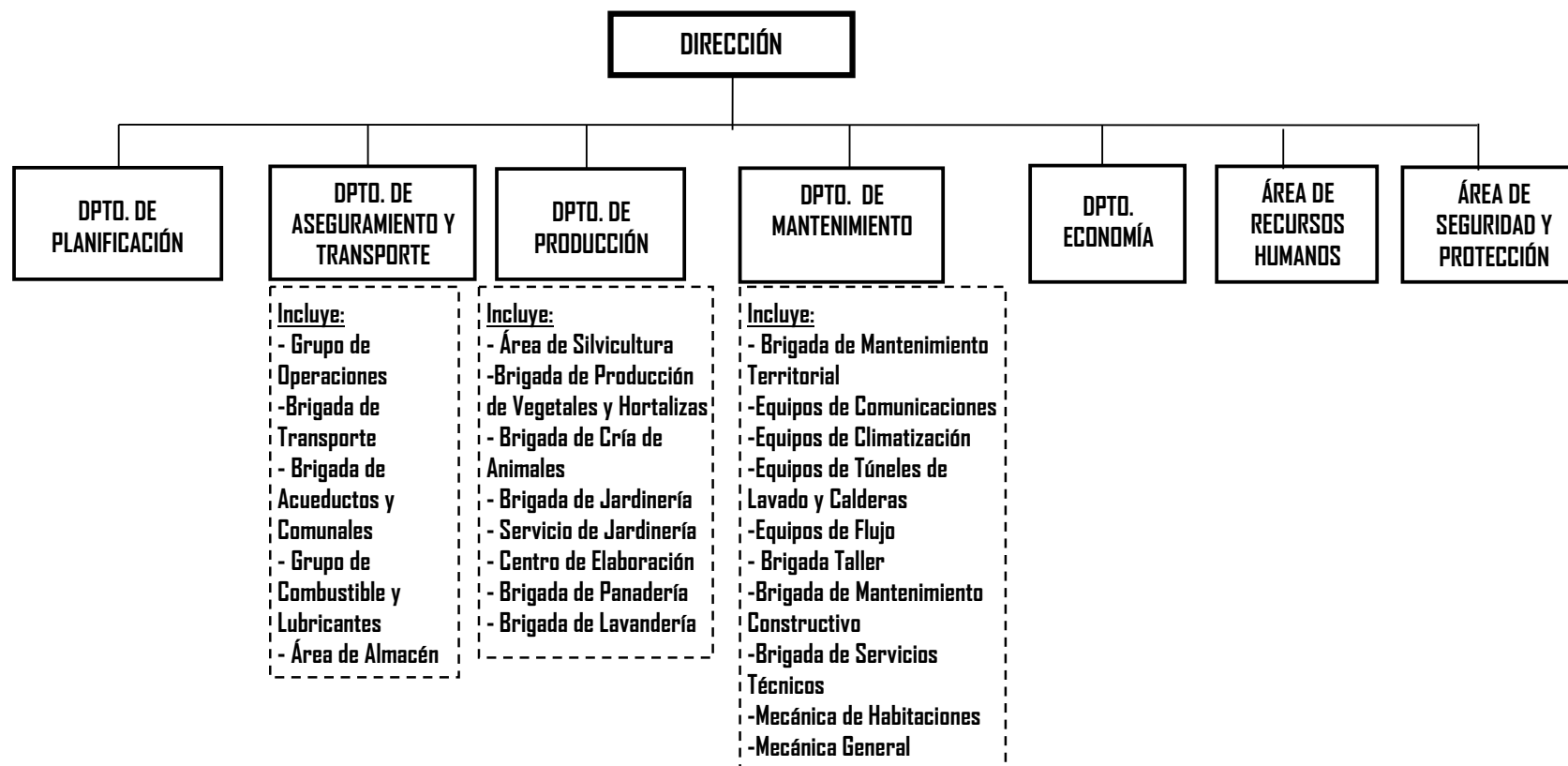
Estructura organizativa de la UEB Hotel Los Helechos



Estructura organizativa de la UEB Extrahotelera Topes de Collantes



Estructura organizativa de la UEB Logística Topes de Collantes



Anexo 7 Plan de acción a partir de los resultados del diagnóstico

No.	Descripción de la medida	Fecha o período de implantación	Responsable	Participantes
II. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN GENERAL.				
1	Definir Estrategia integral del Complejo de Turismo Topes de Collantes.	S+2	Director General	Consejo de Dirección.
	1.1 Definir los objetivos estratégicos del Complejo luego de definir la misión y la visión de la empresa.	S+2	Director General	Consejo de Dirección.
2	Elaborar la Base Reglamentaria de la empresa Gran Parque Topes de Collantes.	S+8	Director General	Jefes de Sistemas Equipo de trabajo designado
	2.1 Organizar la documentación que de manera obligatoria debe poseer la empresa.	S+8	Director General	Asesor Jurídico
V. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.				
3	Realizar estudio del puesto de trabajo en las áreas de producciones agropecuarias.	S+6	Director de Operaciones	Director de Recursos Humanos, Director de UEB y Equipo de trabajo designado
4	Realizar estudio del Flujo de producción y del puesto de trabajo en la panadería	S+9	Director de Operaciones	Director de Recursos Humanos, Director de UEB y Equipo de trabajo designado
5	Elaborar, aprobar e implantar el procedimiento de preparación tecnológica de la producción en la Lavandería, Panadería – Dulcería, Piscicultura y en las agropecuarias.	S+3	Director de Operaciones	Director de la UEB Logística Topes y Equipo de trabajo designado.
6	Elaborar, aprobar e implantar los procedimientos u operativas de ejecución para la producción y prestación del servicio de jardinería	S+3	Director de Operaciones	Director de la UEB Logística Topes y Equipo de trabajo designado.
7	Elaborar, aprobar e implantar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y la compra de insumos o productos.	S+3	Director de Operaciones	Director de la UEB Logística Topes y Equipo de trabajo designado.
8	Elaborar, aprobar e implantar el procedimiento para organizar la actividad de Mantenimiento en el Complejo.	S+3	Director de Operaciones	Directores de las UEB, Jefe Dpto. Mantenimiento Territorial, y Equipo

					de trabajo designado.
9		Elaborar, aprobar e implantar los Manuales de procedimientos u operativas de ejecución para las actividades de Senderismo, Caminatas, Paseos a Caballos y Acampadas, Actividades náuticas, Alojamiento, Animación, Alimentos y Bebidas.	S+3	Director de Operaciones	Director de la UEB Extrahotelera Topes y Equipo de trabajo designado.
10		Elaborar, aprobar e implantar la documentación normativa que regule las actividades de Acueducto y recogida y manejo de desechos sólidos en el Complejo.	S+3	Director de Operaciones	Director de la UEB Logística Topes y Equipo de trabajo designado.
11		Elaborar, aprobar e implantar las normas de consumo material y de tiempo para cada actividad productiva.	S+3	Director de Operaciones	Director de Recursos Humanos, Director de UEB y Equipo de trabajo designado
12		Realizar estudio del puesto de trabajo en las áreas donde se desarrollan los procesos de producción y servicios	S+6	Director de Operaciones	Director de Recursos Humanos, Director de UEB y Equipo de trabajo designado
13		Elaborar planes de reparación y mantenimientos en los hoteles y restaurantes de la Extrahotelera	S+3	Director de Operaciones	Directores de UEB y equipo de trabajo designado
14		Realizar análisis de necesidad de parque automotor y solicitar a Gaviota y las FAR incremento y reparación	S+3	Director de Operaciones	Directores de UEB y equipo de trabajo designado
15		Elaborar, aprobar e implantar la documentación normativa que regule las actividades de compras	S+3	Director de Operaciones	Director de la UEB Logística Topes y Equipo de trabajo designado.

No.	Descripción de la medida	Fecha o período de implantación	Responsable	Participantes	
VI. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.					
16	Concluir con el Cronograma de Trabajo para la implementación y certificación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).	S+20	Director General	Especialista B en Gestión de la Calidad, Directores de las UEB, y Grupo Gestor de la Calidad (GGC)	
	16.1	Nombramiento del Representante de la Dirección y del Grupo Gestor de la Calidad	S+1	Director General	Esp B en Gestión de la Calidad
	16.2	Nombramiento del Representante de la Calidad en las ueb y su Grupo de Mejora	S+1	Directores de ueb	Directores de ueb Especialista B en Gestión de la Calidad y Consejo de Dirección de las ueb
	16.3	Preparación del personal (ejecución de cursos de preparación y formación): <ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de la NC 9001 - Como implementar un SGC - Gestión de procesos - Documentación del SGC - Etapas de auditorías y técnicas de auditorías - Formación de auditores internos - Otros 	S+3	Director de Recursos Humanos	Especialista B en Gestión de la Calidad, Directores de las UEB, y Grupo Gestor de la Calidad (GGC)
	16.4	Diagnóstico de la empresa según las NC ISO 9000	S+2	Representante de la Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad, Grupo Gestor de la Calidad (GGC)
	16.5	Divulgación de la política de Calidad	S+3	Representante de la Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad, Grupo Gestor de la Calidad (GGC), Directores de ueb y Representantes de Calidad de las ueb
	16.6	Definición de los procesos de la empresa y sus responsables. Confección del Mapa de procesos	S+1	Representante de la Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad y Grupo Gestor de la Calidad (GGC)
	16.7	Confección del Manual de Calidad	S+6	Especialista B en	Especialista B en

				Gestión de la Calidad	Gestión de la Calidad y Grupo Gestor de la Calidad (GGC)
16.8	Elaboración de la documentación del Sistema (Manuales de procedimientos, flujogramas, fichas de procesos, instructivos de trabajo, procedimientos y registros exigidos por la ISO)	S+9	Representante de la Calidad	Representante de la Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad, Grupo Gestor de la Calidad (GGC)
16.9	Revisión y aprobación del Manual de Calidad	S+10	Director General	Director General	Especialista B en Gestión de la Calidad, Grupo Gestor de la Calidad (GGC)
16.10	Implantación de la documentación del SGC	S+12	Representante de la Calidad	Representante de la Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad, Grupo Gestor de la Calidad (GGC), Directores de ueb, Representantes de Calidad y Grupo de Mejora de las ueb
16.11	Auditoría Interna al SGC	S+14	Representante de la Calidad	Representante de la Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad y Grupo Gestor de la Calidad (GGC)
16.12	Acciones correctivas	S+16	Representante de la Calidad	Representante de la Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad, Grupo Gestor de la Calidad (GGC), Directores de ueb, Representantes de Calidad y Grupo de Mejora de las ueb
16.13	Revisión del SGC por la dirección	S+17	Director General	Director General	Especialista B en Gestión de la Calidad, Grupo Gestor de la Calidad (GGC)
16.14	Aval o certificación del SGC	S+20	Director General	Director General	Oficina Nacional de Certificación, Especialista B en Gestión de la Calidad, Grupo Gestor de la Calidad (GGC)

No.	Descripción de la medida		Fecha o período de implantación	Responsable	Participantes
VI. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (Continuación).					
17		Revisar y perfeccionar la instrumentación del sistema para evaluar la satisfacción de los clientes.	S+4	Representante de Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad, Directores de las UEB, y Equipo de trabajo.
	17.1	Revisar y actualizar la implementación del sistema de atención a quejas y reclamaciones de clientes, así como de compensaciones e indemnizaciones, conforme a la Política establecida por el GRUPO.	S+4	Representante de Calidad	Especialista B en Gestión de la Calidad, Directores de Mercadotecnia, Operaciones, Economía y Finanzas y Directores de UEB.
18		Elaborar, aprobar e implantar el procedimiento para la actividad metrológica	S+6	Especialista B en Gestión de la Calidad Director de Operaciones	Especialistas de Calidad, Director de Operaciones y Esp de SSTT
	18.1	Implantar el procedimiento para la actividad metrológica	S+8	Director de Operaciones	Especialistas de Calidad, y Esp de SSTT
19		Implantar el sistema de costos de calidad del Complejo.	A partir de la implantación del sistema en el Grupo	Director de Economía y Finanzas Especialista B en Gestión de la Calidad	Director de Economía y Finanzas, Especialistas de Calidad, Equipo de Trabajo designado.

Anexo 8: Listados de procesos obtenidos de trabajos precedentes

Procesos del Hotel RIU Turquesa.

Departamentos Relacionados Directamente	Procesos a los que tributan	Actividades implicadas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones Públicas. ▪ Ventas o Comercialización. ▪ Recepción. ▪ Ama de llaves. ▪ Mantenimiento. 	Alojamiento	Control de reserva. Promoción. Recibimiento del cliente. Check in. Check out. Asignación de habitaciones. Brindar información. Manejo de mensajes, correspondencia, telegramas y llamadas telefónicas para los huéspedes. Aprobación de factura. Gestión de cobros y reclamaciones. Servicio de habitación. Atención a quejas y sugerencias. Atención personalizada al cliente. Aseguramiento del confort y calidad del hospedaje. Procesamiento de clientes individuales. Atención a clientes VIP, repitentes y otros. Despedida de clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios Gastronómicos. ▪ Cocina. ▪ Economato. ▪ Relaciones Públicas. ▪ Mantenimiento. 	A+B	Elaboración y oferta de alimentos. Preparación de tragos. Oferta de bebidas y licores varios. Atención personalizada al cliente. Confección de los menús del día. Prestación de servicios. Fregado y brillo de cubertería, cristales y loza. Programa de noches temáticas. Atención a clientes VIP, repitentes y otros.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RR.HH. ▪ Dirección. 	Gestión de RR.HH	Planificación de necesidades; selección, acogida y remuneración; promoción y reconocimiento; evaluación del desempeño; satisfacción de las personas; motivación. Inventario del conocimiento existente; identificación de necesidades de superación; desarrollo del plan de superación y capacitación; gestión de superación y de información.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección 	Gestión Estratégica	Análisis del entorno, planificación y cultura empresarial (misión, visión, valores, políticas, objetivos estratégicos); despliegue de objetivos; definición de indicadores; mecanismos de control.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Animación. ▪ Relaciones Públicas. ▪ Mantenimiento. 	Animación y recreación	Proporción de goce y entretenimiento. Montaje de espectáculos y shows. Confección de programas de baile. Clases de gimnasia, idioma, cocina, baile y otros. Oferta de actividades deportivas variadas. Participación en noches temáticas. Brindar información. Ofrecer aseguramiento material en áreas de playa, deportivas, piscinas, etc.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección. ▪ Departamento de Calidad (si lo hay). ▪ Todos los departamentos de una forma u otra. 	Gestión de la Calidad	Planificación de la Calidad, Gestión y definición de objetivos, Política, Sistema de Gestión utilizado, Gestión de acciones preventivas, correctoras, de mejora y no conformidades, auditorías, revisión del Sistema de calidad. Aplicación y procesamiento de encuestas a clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección. ▪ Economía. 	Gestión Financiera	Planificación financiera; tesorería, pagos, cobros; auditorías; inventarios; estados financieros; presupuestos; inversiones; divisas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventas o Comercialización. ▪ Dirección. ▪ Relaciones Públicas. 	Gestión Comercial y Marketing	Publicidad, visitas, reclamaciones de clientes, Gestión de Clientes Claves, Gestión de compromisos, evaluación de satisfacción de touroperadores. Gestión de las ventas conjuntamente con touroperadores y agencias de viaje.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección. ▪ Economato. 	Gestión de Compras, Inventario y	Identificación, evaluación y selección de proveedores; negociación y alianzas estratégicas; recepción de solicitudes de compra de los departamentos; confección del pedido;

	Logística.	análisis de ofertas; realización de compras; trazabilidad de los productos. Gestión de stocks; gestión de ofertas; aceptación de pedidos; programación de pedidos; aprovisionamientos; logística (distribución y localización de productos).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección. 	Gestión de Procesos	Identificación de los procesos en la empresa; planificación de nuevos procesos; identificación de procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento. ▪ Economato. ▪ Dirección. ▪ RR.HH ▪ Seguridad. 	Aseguramiento	Evaluación de necesidades; organización del mantenimiento; logística y aseguramiento; evaluación de stocks de inventarios; evaluación de la gestión, organización de la limpieza de áreas y labores de jardinería.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones Públicas. ▪ Recepción. ▪ Departamento de Calidad (si lo hay) 	Atención a clientes	Atención personalizada al cliente. Trámite de quejas y sugerencias. Brindar información. Aplicación de encuestas a clientes. Promoción de opciones.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección. 	Gestión Medio Ambiental	Aspectos Medioambientales: identificación y evaluación, Legislación aplicable, Control Operacional, Gestión y definición de objetivos, Política, Sistema de Gestión utilizado, Gestión acciones; preventivas, correctoras, de mejora y no conformidades, auditorias, revisión del Sistema de Medio Ambiente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepción. ▪ Ama de Llaves. ▪ Relaciones Públicas. 	Gestión de otros Servicios	Recepción y registro de la solicitud del servicio. Procesamiento de la solicitud. Promoción de los servicios. Logística y aseguramiento del servicio. Facturación y cobro.

Fuente: Marrero Latorre (2003) y Medina Enríquez (2007).

Listado de los procesos en el Hotel Mercure Cuatro Palmas Coralia.

Gestión de la Calidad:

Proceso que se encarga de supervisar la labor del resto de los departamentos, da respuesta a las reclamaciones, procesa las encuestas realizadas a los clientes de las cuales obtiene datos con los que elabora informes mensuales, dirigidos a todos los departamentos, con los principales problemas y las posibles soluciones de los mismos.

Gestión de recepción y alojamiento:

Proceso que se encarga de realizar los procesos de registro y entrada del cliente, facturación, cargo de los servicios y de cobro de las cuentas pendientes y de créditos. Dentro de las funciones de este departamento esta la de recoger el equipaje y subirlo a las habitaciones, además de darle al cliente una introducción de todos los servicios que se pueden realizar en el hotel explicando las características de los equipos que hay en ellas.

Los servicios telefónicos forman parte también de este departamento, recibe todas las llamadas del hotel, realiza matutinos y se encarga de las llamadas internacionales.

Animación:

Proceso que es el eslabón fundamental, se encarga de ocupar el tiempo libre del cliente, dándole la posibilidad de introducirse en una dinámica activa, participativa y grupal que le ayude a desarrollar su personalidad y satisfacer sus necesidades.

Gestión Estratégica:

Proceso que realiza la planificación, definición de indicadores y mecanismo de control del hotel; que cumpla con la misión, visión y objetivos para una mayor satisfacción del cliente.

Seguridad (SEPSA):

Proceso que se encarga fundamental del control y supervisión de los accesos del personal en circulación con el objetivo de velar por el hotel.

Gestión de Marketing:

Proceso que se encarga de vender habitaciones, incentivo y cualquier tipo de acto a agencias mayoristas, minoristas, tour operadores, empresas u organizadores de convenciones.

Gestión de financiación:

Proceso que se encarga de llevar los trabajos de contabilidad y de economía del hotel además de ser el soporte informativo para la mejora de la gestión.

Gestión de almacenes:

Proceso que se encarga de mantener las reservas de materias primas y de los productos terminados; para lograr una mejor organización del servicio y distribución.

Gestión de Recursos Humanos:

Proceso que bajo su responsabilidad están desde la selección del personal, la verificación de las normas de comportamiento, trabajo y presencia del personal, incluyendo el pago de los trabajadores y la cantidad de los mismos.

Bares:

Proceso que su responsabilidad es todo lo que se relaciona con las bebidas, los servicios brindados en los bares y abastecimiento del mismo.

Gestión de informatización:

Proceso que se dedica al desarrollo, adquisición, instalación y mantenimiento del software y el *hardware* dentro de la instalación

Investigación y desarrollo:

Proceso que se encarga de la introducción de los avances de la ciencia y la técnica en la instalación.

Restauración y cocina:

Proceso que su responsabilidad es todo lo que se relaciona con la preparación de los restaurantes y alimentos, los servicios brindados en los restaurantes y comedor obrero.

Gestión de compras:

Proceso que se encarga del abastecimiento de todo tipo de productos necesarios para el hotel y Economato gestiona el almacenamiento y distribución de los mismos, para suministrarlo a los departamentos que lo necesiten.

Servicios técnicos:

Proceso que brinda mantenimiento a todos los equipos que se encuentran en el hotel con el objetivo de prevenir cualquier interrupción que ocurra.

Gestión de riesgos:

Proceso que se dedica al estudio, análisis y eliminación de los riesgos que afectan la excelencia del trabajo en la instalación, entre ellos, sanitario, accidente de trabajo, contaminación del medio ambiente, etc.

Relaciones públicas:

Proceso encargado de las relaciones con el cliente del hotel, canalizando desde informaciones hasta necesidades de los mismos, representan la vocación del servicio y son el nexo de unión de toda la organización con los clientes directamente, pulsando la opinión y sentir de quien los visita, lo utilizan y lo vende.

Servicios de comunicación:

Proceso encargado de todos los servicios de comunicación e Internet.

Lavandería:

Proceso que brindar mantener el servicio de ropa limpia a los clientes que se encuentran en el hotel.

Asesoría jurídica:

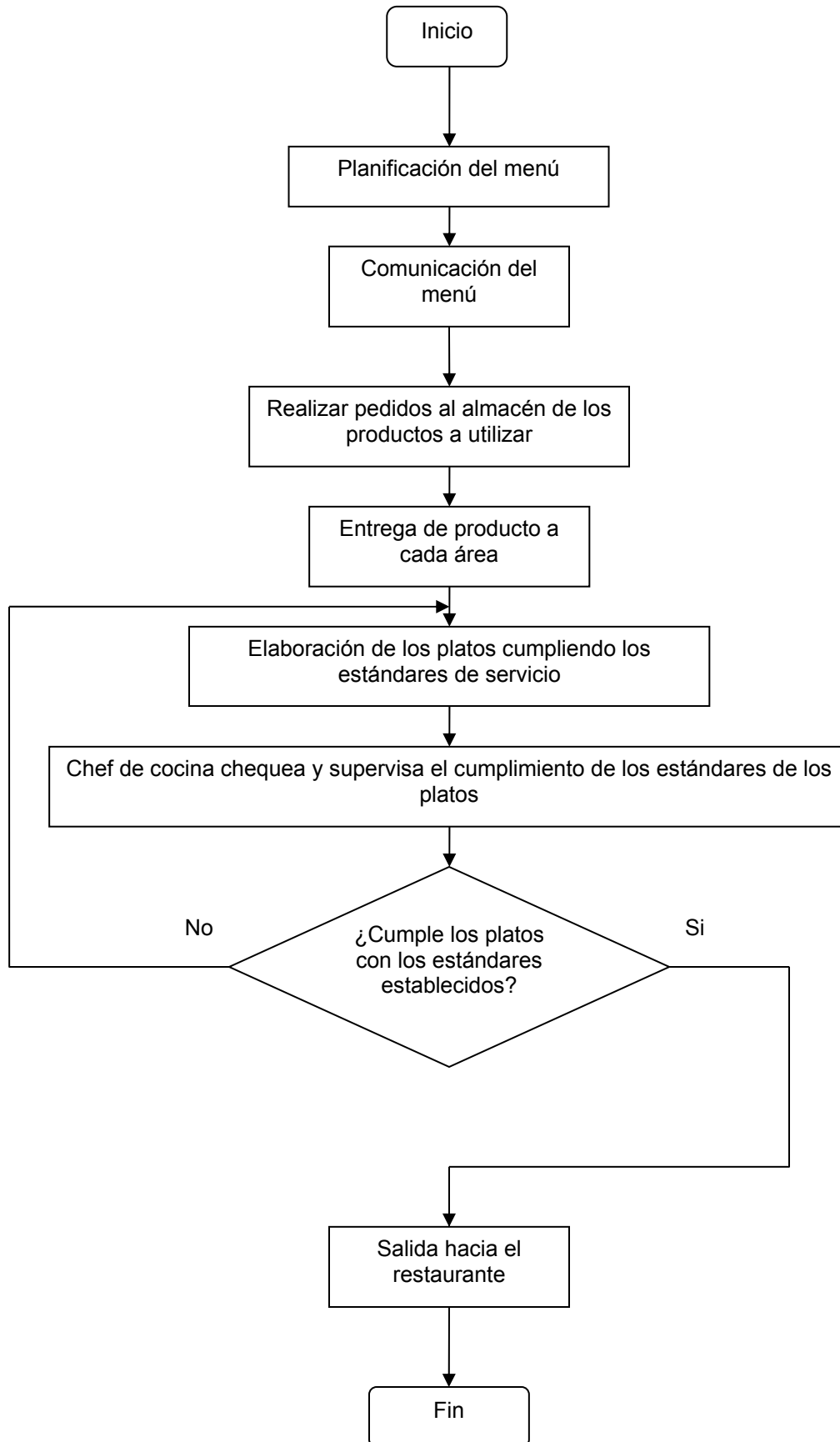
Proceso que brinda la asesoría legal para el desarrollo del trabajo de la instalación acorde con las leyes y principios de nuestra sociedad. Realiza los contratos tanto como personas y entidades.

Anexo 9. Ficha de proceso de Alimentos y Bebidas

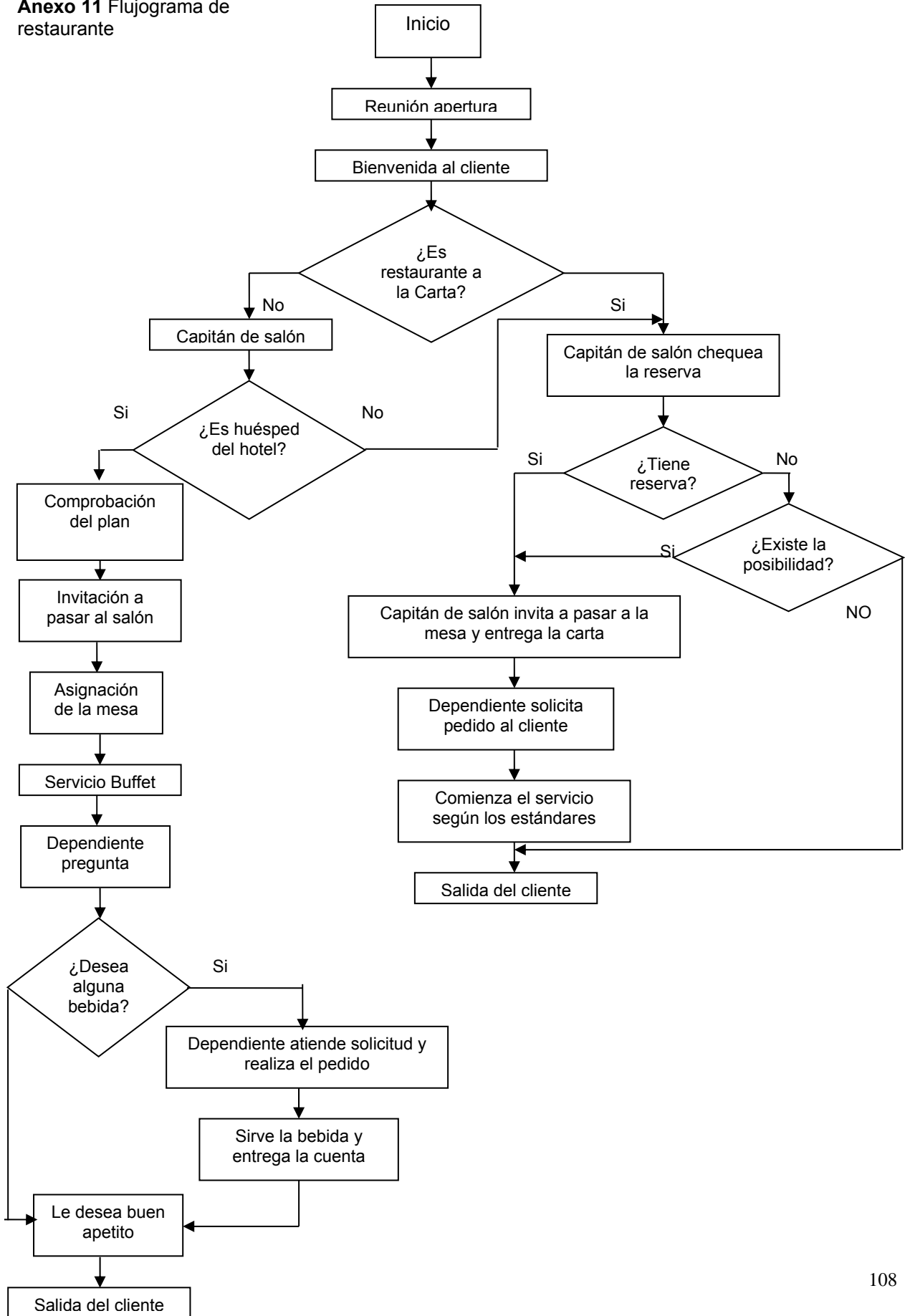
Nombre del proceso: Alimentos y Bebidas		Responsable del proceso: Director de Operaciones	
Misión del proceso: Proceso que integra las áreas de gastronomía y cocina así como los diferentes bares y restaurantes que existen en el Complejo.			
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicios de alimentos y bebidas que satisfagan las expectativas de los clientes. 			
Subprocesos: Cocina, Restauración y Servicio de bares			
Entradas: booking, orientación del mercado, opiniones de los clientes, requisitos para la categoría que ostenta el hotel, materias primas e insumos para la elaboración de los alimentos y la prestación del servicio		Responsable: Jefes de A+B	
Salidas: productos alimenticios y bebidas de acuerdo a las necesidades y gustos de los clientes y requisitos de categorización		Responsable: Jefes de A+B	
Operación	Responsable Realización	Registros	Responsable Aprobación
Cocina			
<u>Planificación del menú diario</u> Teniendo en cuenta el (Manual de Operaciones)	Maitre/Chef de cocina	---	----
Comunicación de la planificación del menú a las áreas de elaboración	Maitre/Chef de cocina / Jefe de brigada	----	
<u>Realizar pedidos al almacén y entregar a cada área</u>	Maitre/Chef de cocina / Jefe de brigada	----	Jefe de A+B
<u>Preparación de la mise in place en cocina</u> Se realiza según fichas técnicas de cada plato y teniendo en cuenta Manual de Operaciones	Cocinero	----	----
<u>Elaboración de los platos</u> Se realiza según fichas técnicas	Cocinero	"Registro de control de la temperatura de cocción de los alimentos"	
<u>Cierre</u> Teniendo en cuenta el (Manual de Operaciones)	Cocinero / capitán de salón / Chef de cocina o maitre	IPV de mercancías de la cocina Inventario de útiles y herramientas	----
Restauración			
<u>Apertura</u> Teniendo en cuenta el (Manual de Operaciones).	Maitre/ capitán de salón/ dependientes gastronómicos jefe de turno.	----	----
<u>Realización de la mise en place</u> Teniendo en cuenta el (Manual de Operaciones).	Capitán de salón / Dependiente de servicio gastronómico	----	----
<u>Realización de la reunión de</u>		----	----

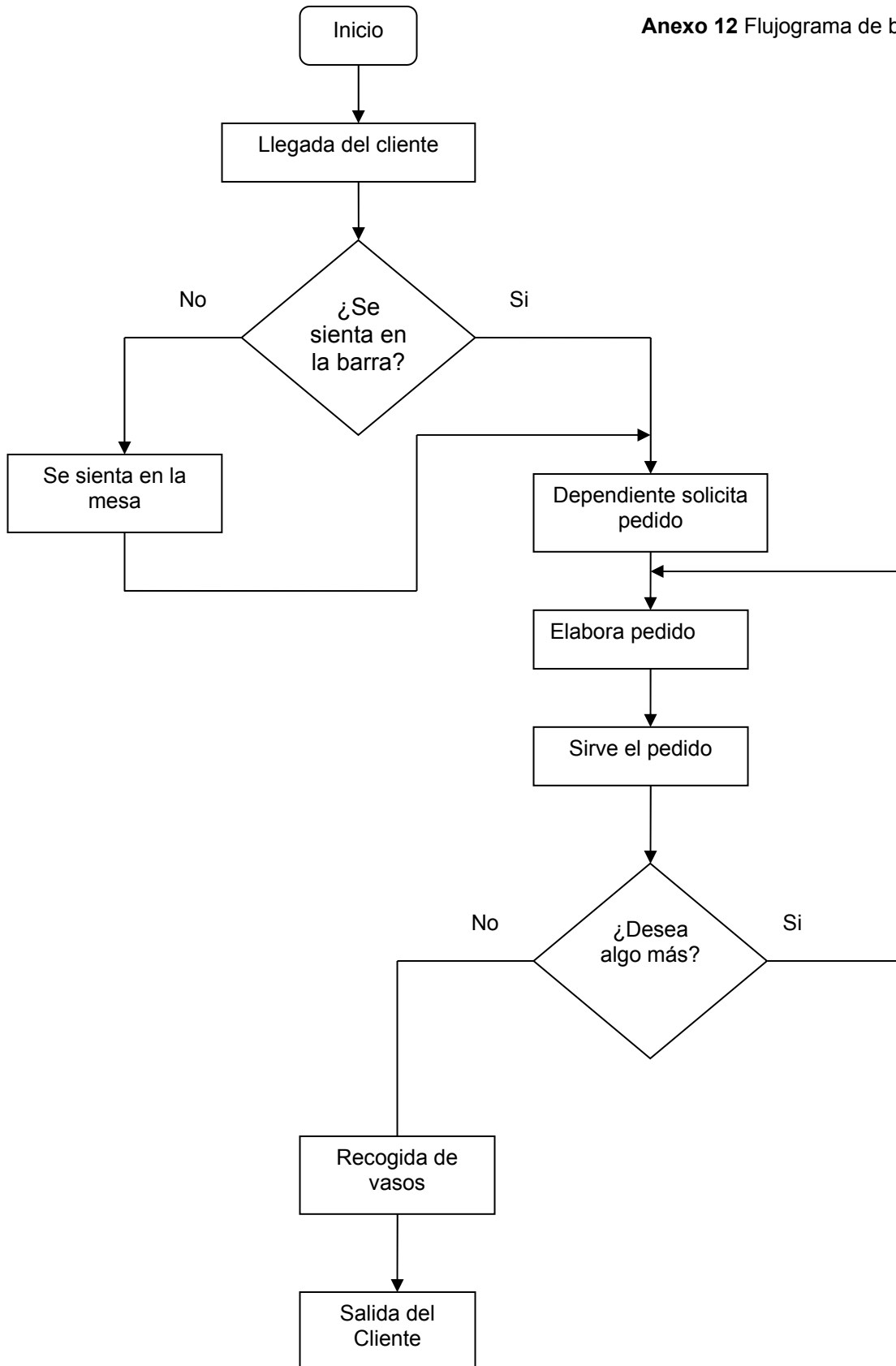
<u>apertura</u> Teniendo en cuenta el (Manual de Operaciones).	Maitre/ capitán de salón / Dependiente de servicio gastronómico / cocineros / Auxiliar de servicio gastronómicos		
<u>Realización del servicio</u> Teniendo en cuenta el (Manual de Operaciones).	Capitán de salón / Dependiente de servicio gastronómico / cocineros / Auxiliar de servicio gastronómico	----	
Servicio de bares			
<u>Apertura</u> Teniendo en cuenta el (Manual de Operaciones).	Maitre	Modelo de Pedido- entrega de mercancías	----
<u>Servicio</u> Se realiza Teniendo en cuenta el (Manual de Operaciones).y cartas tecnológicas para la preparación de platos y cócteles	Dependiente de servicio gastronómico	-----	----
<u>Cierre</u> Teniendo en cuenta el (Manual de Operaciones).	Dependiente de servicio gastronómico	IPV de mercancías del bar y modelo de Inventario de útiles y herramientas	Jefe de bares
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

Anexo 10 Flujograma de cocina



Anexo 11 Flujograma de restaurante





	MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC- 00
		Edic. 1
		Página 1 de18

Anexo 13: Manual de Calidad del Complejo de Turismo Topes de Collantes

	Nombre y apellidos	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por:	Yurisley Toledo Leal	Jefa de Grupo de Calidad		
Revisado por:	Jorge Luis Sánchez Quintanilla	Director Adjunto		
Aprobado por:	Carlos M. Díaz Riera	Director General.		

MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC- 00
	Edic. 1
	Página 2 de18

Índice.

1.Presentación.....	4
2.Objetivo y alcance del Manual de Calidad MCA 00.....	5
3.Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.....	5
4.Requisitos generales del Sistema de Gestión de la Calidad.....	5
5.Responsabilidad de la Dirección.....	7
5.1Compromiso de la dirección.....	7
5.2Enfoque a cliente.....	7
5.3Política de la Calidad.....	7
5.4Planificación.....	8
5.4.1Objetivos de la calidad.....	8
5.4.2Planificación de la Calidad.....	8
5.5Responsabilidad, Autoridad y comunicación.....	9
5.5.1Responsabilidad y Autoridad.....	9
5.5.2Representante de la Dirección.....	10
5.5.3Comunicación interna.....	10
5.6Revisión por la Dirección.....	10
6.1Gestión de los Recursos.....	12
6.2Recursos Humanos.....	12
6.3Infraestructura.....	12
6.4Ambiente de trabajo.....	12
7.Realización del producto.....	13
7.1Planificación de la Realización del Producto.....	13
7.2Procesos relacionados con el cliente.....	13
7.2.1Determinación de los requisitos relacionados con el producto.....	13
7.2.2Revisión de los requisitos relacionados con el Producto.....	14
7.2.3Comunicación con el cliente.....	14
7.3Compras.....	14
7.3.1Proceso de Compras.....	14
7.4Producción y prestación del servicio.....	14
7.4.1Control de la producción y de la prestación del servicio.....	14
7.4.2Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio..	15
7.4.3Identificación y trazabilidad.....	15
7.4.4Propiedad del cliente.....	15
7.4.5Preservación del producto.....	16
7.5Control de los equipos de seguimiento y medición.....	16
8.Medición, análisis y mejora.....	16
8.1Generalidades.....	16
8.2Seguimiento y medición.....	16
8.2.1Satisfacción del cliente.....	16

	MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC-00
		Edic. 1
		Página 3 de 18

8.2.2 Auditoría interna.....	16
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos/productos/servicios.....	17
8.3 Control del producto no conforme	17
8.4 Análisis de datos	17
8.5 Mejora	18
8.5.1 Mejora continua.....	18
8.5.2 Acción correctiva y preventiva.....	18

	MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC-00
		Edic. 1
		Página 4 de18

1. Presentación.

El siguiente Manual de Calidad, en lo adelante MC-0 constituye el documento base del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) del Complejo de Turismo Topes de Collantes.

Es aplicable a todas las áreas del Complejo.

El SGC desarrollado tiene un enfoque a procesos que se corresponde con lo establecido en la NC- ISO 9001:2008. Se emplean los términos definidos en la Norma y los restantes están considerados en la documentación específica que los utilice.

Queda prohibida su reproducción parcial o total sin la autorización del Director General.

	MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC-00
		Edic. 1
		Página 5 de18

2. Objetivo y alcance del Manual de Calidad MC-0.

Este Manual tiene como objetivo servir de referencia y describir las partes que integran el SGC. Es de utilidad para todo el personal del Complejo de Turismo Topes de Collantes y nuestros clientes. En él se puede obtener una información detallada del funcionamiento del SGC.

Ha sido elaborado mediante la NC- ISO 9001-2008 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.

El SGC garantiza el mejoramiento continuo de la eficacia de los procesos y/ o actividades que constituyen nuestros servicios.

3. Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.

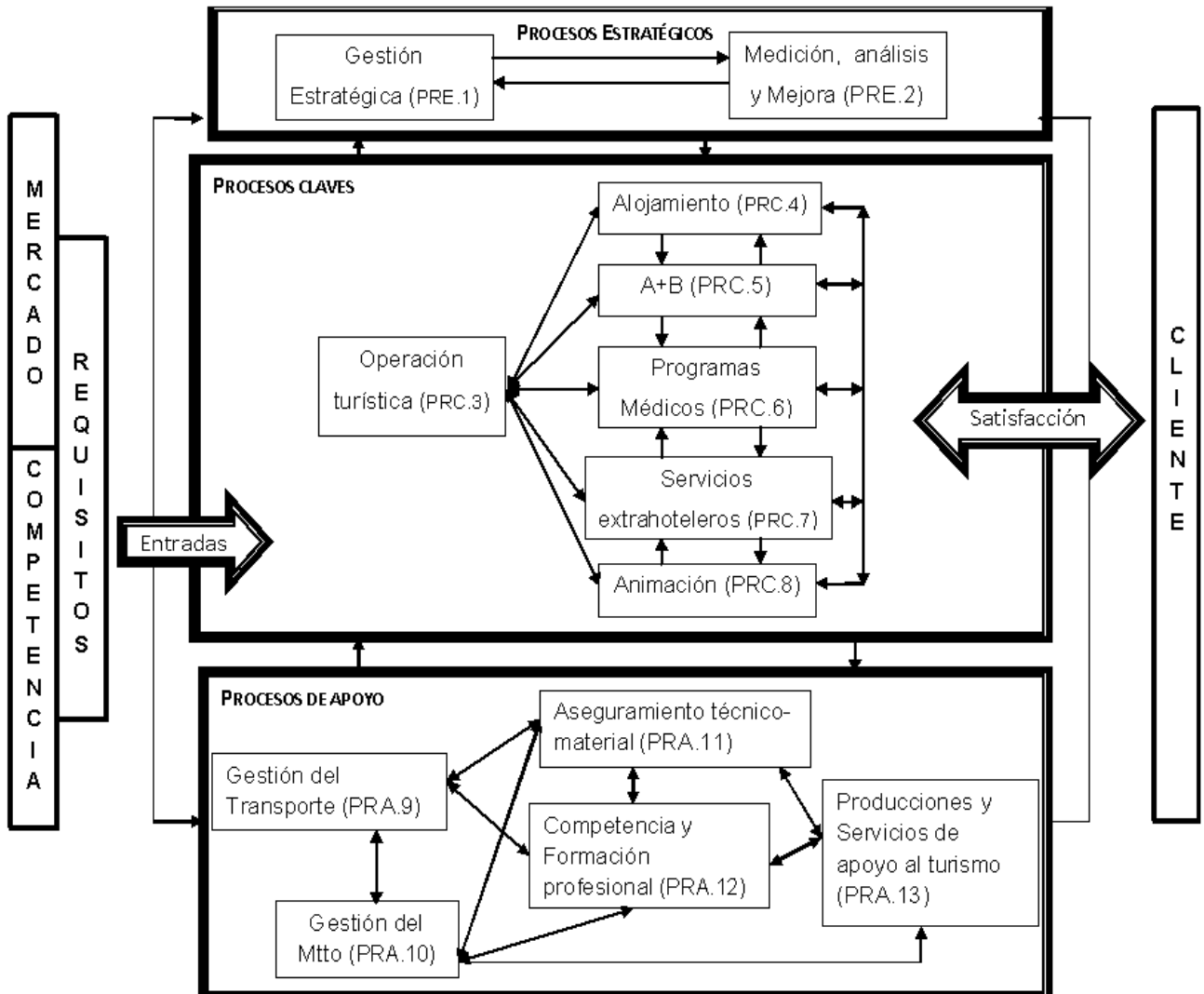
El SGC que se aplica en el complejo tiene como objetivo certificar el Proceso de Operación turística, dada la importancia que tiene este proceso para el funcionamiento del Complejo.

4. Requisitos generales del Sistema de Gestión de la Calidad.

El Complejo de Turismo Topes de Collantes tendrá establecido, documentado e implantado un SGC de acuerdo con la NC- ISO 9001:2008, donde se encuentran identificados los procesos responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto y medición análisis y mejoras, su interrelación y su eficacia.

En el siguiente esquema se muestra el Mapa de procesos y la interrelación entre los mismos sobre los objetivos trazados y aprobados para el Complejo.

MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC-00
	Edic. 1
	Página 6 de 18



	MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC-00
		Edic. 1
		Página 7 de 18

5 Responsabilidad de la dirección

5.1 Compromiso de la Dirección

El Director General es el máximo responsable de establecer la Política y Objetivos de Calidad y proveer al Complejo de Turismo Topes de Collantes de estructuras y recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades, con el fin de lograr la mejora continua e incrementar la satisfacción del cliente.

Se comunica a todo el personal del complejo la importancia de dichos hitos, a través de su Política y Objetivos de Calidad.

5.2 Enfoque a cliente.

La dirección general tiene responsabilidad de mantener un adecuado cumplimiento de los requisitos del cliente mediante la disponibilidad de todos los recursos y medios para lograr una información de los servicios que prestamos.

Esto lo logra a través del SGC basado en procesos, con una serie de procedimientos e instrucciones de trabajo enfocados a satisfacer los requerimientos de los clientes:

- Brindando la mayor información sobre los servicios que se brindan,
- Garantizando rapidez en el servicio.
- Apoyando las iniciativas encaminadas a la satisfacción de los clientes y mejora continua de los servicios
- Manteniendo una alta eficacia en los procesos del SGC.
- Logrando mediante revisiones periódicas, el mejoramiento continuo de nuestro SGC.

5.3 Política de la Calidad.

El Complejo de Turismo Topes de Collantes asume el compromiso de garantizar la satisfacción máxima de sus clientes, basada en el mejoramiento continuo de la calidad de su producto turístico: naturaleza y salud, a partir de los servicios hoteleros,

	MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC-00
		Edic. 1
		Página 8 de18

extrahoteleros y médicos así como brindar un destino sano y seguro a través de un turismo sostenible, con eficacia en nuestras operaciones; fomentando los valores éticos, morales y culturales y la formación integral de sus trabajadores.

5.4 Planificación.

5.4.1 Objetivos de la calidad

La política y los objetivos de la calidad son revisados anualmente por el Director General de conjunto con el Coordinador de Calidad, estos son circulados a todos los departamentos para su análisis y emisión de comentarios. Una vez aprobados estos, son comunicados a todos, y los documentos se ubican convenientemente, además, en soporte magnético en la red interna del complejo. Los Objetivos de Calidad deben ser valores medibles, previsiblemente alcanzables y consistentes con la Política de Calidad y que sirven para definir la dirección en la que se deben orientar los esfuerzos del Complejo de turismo Topes de Collantes.

En las reuniones del Consejo de Dirección, se analizan y se adoptan las soluciones o acciones más importantes relativas al funcionamiento de la organización. Las informaciones o acciones que se consideren necesarias que conozca todo el personal, son comunicadas a través de los Jefes de áreas a sus subordinados.

5.4.2 Planificación de la Calidad

El Director General del Complejo de Turismo Topes de Collantes tiene identificados los recursos necesarios para alcanzar los objetivos del SGC, como son los medios adecuados y asignación de personal adecuado y con autonomía para que cumplan con la gestión, realización y verificación de las actividades incluidas en el Sistema de Gestión.

Para ello se tiene en cuenta toda la información relativa a:

- Necesidades y expectativas de clientes y partes interesadas.
- Desarrollo de los documentos y procesos del Sistema de Gestión.
- Resultados de planificaciones anteriores.

	MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC-00
		Edic. 1
		Página 9 de18

- Oportunidades de mejora
- Criterios de Aceptación para todos los requisitos y características
- Otros

No obstante, en el caso de que se presenten situaciones nuevas o que impliquen cambios en la Organización, tales como nuevos procesos, nueva tecnología, nuevos servicios, nueva legislación, el Director General, evalúa su importancia para el Complejo y en función de esto establecerá con la suficiente antelación y teniendo en cuenta los aspectos citados anteriormente, la necesidad de medios adecuados (procesos, instalaciones, recursos, conocimientos), así como la elaboración o adquisición de procedimientos y/o fichas de procesos e instrucciones complementarias, planes de formación y planificación de los procesos de realización detallando la secuencia específica de actividades y documentos del sistema de gestión aplicables.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y Autoridad.

Todo el personal tiene autoridad para detectar y notificar cualquier no conformidad observada, así como la potestad de dar criterios para el mejoramiento continuo de los procesos en los servicios.

Continuamente se hacen las revisiones de los recursos disponibles para garantizar la satisfacción del cliente.

Se establecen requisitos en las descripciones de puestos de trabajo. Para cada puesto de trabajo se mantienen los requisitos específicos y estos a su vez son medidos mediante la evaluación periódica del desempeño.

Todo el personal tiene las facilidades necesarias para mantener la comunicación interna y externa, mediante los recursos y medios aportados por la Dirección de la empresa y que promueven a una mayor satisfacción de los clientes.

Las responsabilidades y autoridades se encuentran definidas en los perfiles de puestos de trabajo para cada cargo.

	MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC-00
		Edic. 1
		Página 10 de 18

5.5.2 Representante de la Dirección.

Se designa al Director Adjunto del Complejo de Turismo Topes de Collantes como representante de la dirección (RDC) en asuntos del SGC.

El RDC debe tener la responsabilidad y autoridad para:

- Asegurar que se establezcan, apliquen y mantengan los procesos necesarios para el SGC,
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora y
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

La responsabilidad del RDC puede incluir relaciones con las partes externas sobre asuntos relacionados con el SGC.

5.5.3 Comunicación interna.

Los procesos de comunicación se desarrollan en sentido ascendente para garantizar la eficacia de nuestro SGC.

Están garantizados los recursos necesarios para que los procesos de comunicación se efectúen de forma adecuada, tanto los internos como externos. Se emplean fundamentalmente comunicación telefónica, correo electrónico, fax, trunking, reuniones diarias, entre otros.

5.6 Revisión por la Dirección.

La alta dirección del Complejo de Turismo Topes de Collantes, revisa el SGC a intervalos planificados con el objetivo de evaluar las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en él, incluyendo los objetivos y la política de la calidad.

Para esto se tendrá en cuenta:

- Los resultados de las auditorías de calidad
- El estado de las acciones correctivas y preventivas
- Los partes de No Conformidad existentes.

	MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC-00
		Edic. 1
		Página 11 de18

- Modificaciones de la legislación
- Cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos aplicables a las actividades, productos y servicios desarrollados por la organización
- Control operacional
- Situaciones de emergencia producidas
- Los resultados de las evaluaciones del grado de satisfacción / insatisfacción de los clientes internos / externos
- Comunicaciones y reclamaciones de las partes interesadas
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto / servicio
- Evaluación de Proveedores.
- Plan de Formación
- Recomendaciones para la Mejora
- Los cambios producidos durante el período a revisar que puedan afectar al SGC
- Resultados de revisiones anteriores
- Seguimiento y adecuación de las acciones de mejora y objetivos propuestos
- Cualquier otro aspecto que a juicio de los asistentes deba revisarse

Se revisa además la documentación del Sistema de Gestión, para confirmar su adecuación a la realidad del Complejo y tomar, en su caso las medidas oportunas.

Mediante el análisis de la citada información se elabora un informe de revisión del Sistema de Gestión, en el que se plasma la siguiente información:

- Fecha de la reunión
- Asistentes
- Puntos relevantes del análisis realizado
- Desviaciones detectadas en el sistema
- Acciones Correctivas a emprender
- Firma y fecha de la persona que prepara el informe
- Firma del Director General aprobando dicho documento.

	MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC-00
		Edic. 1
		Página 12 de18

Asimismo, en dicho informe quedan reflejadas todas las decisiones y acciones tomadas, relacionadas con la mejora de la eficacia del Sistema de Gestión y sus procesos, la mejora del producto / servicio en relación con los requisitos del cliente y la necesidad de recursos.

6.1 Gestión de los Recursos.

El Complejo de Turismo Topes de Collantes determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC, así como aumentar la satisfacción de los clientes mediante la mejora continua de la eficacia de los procesos.

6.2 Recursos Humanos.

El Complejo de Turismo Topes de Collantes identifica las necesidades de competencia para cada actividad de los procesos, la selección, formación continua y la planificación de carrera para toda la organización para el personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del producto / servicio que se presta según lo reflejado en el PRA - 12 "Competencia y Formación Profesional".

6.3 Infraestructura

El Complejo de Turismo Topes de Collantes identifica, proporciona y mantiene las instalaciones necesarias para lograr la conformidad de las actividades realizadas, así como un correcto mantenimiento de los equipos utilizados para el desarrollo de sus productos / servicios.

6.4 Ambiente de trabajo.

El Complejo de Turismo Topes de Collantes identifica y gestiona los factores físicos y humanos del entorno de trabajo necesarios para lograr la conformidad con sus actividades realizadas, puesto que influyen en la satisfacción del personal y consecuentemente en la calidad de los productos / servicios desarrollados.

	MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC-00
		Edic. 1
		Página 13 de18

7 Realización del producto

7.1 Planificación de la realización del Producto.

El Complejo de Turismo Topes de Collantes identifica los procesos necesarios para la prestación de los productos / servicios que satisfacen los requisitos de los clientes y otras partes interesadas, teniendo en cuenta resultados deseados, etapas de proceso, actividades, medidas de control, necesidades de formación, equipos, metodologías, información, materiales y otros recursos; determinando cuando sea necesario objetivos para el producto / servicio a prestar.

El complejo realiza una revisión del funcionamiento de los procesos para asegurar que el producto / servicio resultante es consistente con el plan de operación. En esta revisión se tendrán en cuenta no conformidades, no conformidades potenciales, mejoras y conceptos no resueltos.

El complejo, planifica los productos / servicios a realizar según la sistemática reflejada en cada una de las fichas de proceso operativas.

7.2 Procesos relacionados con el cliente.

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

El Complejo de Turismo Topes de Collantes tiene identificados los requisitos de los clientes, incluyendo los requisitos de disponibilidad y entrega especificados por los clientes, los requisitos no especificados por los clientes pero necesarios para el desarrollo del producto / servicio y requisitos legales y reglamentarios aplicables, lo cual está establecido en el PRC - 3 "Operación Turística".

En dicho proceso también se establece una revisión de los requisitos de tal forma que se asegura que los requisitos para el producto / servicio están definidos, están resueltas las posibles diferencias existentes entre los requisitos del pedido o contrato y los expresados previamente son resueltas y la capacidad para cumplir con los requisitos definidos para el producto / servicio.

	MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC-00
		Edic. 1
		Página 14 de 18

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto.

La revisión de los requisitos relacionados con el producto se efectúa antes que el Complejo de Turismo Topes de Collantes se comprometa a proporcionar el servicio al cliente reflejado en las ofertas enviadas a Agencias y Tour operadores, así como en los contratos y/o pedidos teniendo en cuenta los cambios de los mismos para asegurarse de que:

- Los requisitos del producto están definidos en todas las ofertas, brochures e información del hotel.
- Los contratos se establecen por períodos de un año, durante este tiempo no pueden haber cambios, ni modificaciones que afecten al cliente según lo contratado.

7.2.3 Comunicación con el cliente.

El Complejo de Turismo Topes de Collantes cuenta con varios medios por los cuales se retroalimenta de los clientes: el sistema de encuestas, los libros de clientes, el departamento de recepción, relaciones públicas en los hoteles y el grupo de guías en las excursiones a la Extrahotelera.

También tenemos en cuenta los comentarios, quejas y sugerencias que nos llegan a través de las Agencias y Tour operadores. Se cuenta con un procedimiento Res 244/2010 del Presidente de Gaviota “Tratamiento a quejas, sugerencias y/o reclamaciones de clientes”.

7.3 Compras

7.3.1 Proceso de Compras

La gestión de las compras y la evaluación de los proveedores se realizan a través del PRA-11 “Aseguramiento técnico-material”. En este documento se tiene en cuenta la información de las compras y la verificación de los productos comprados.

7.4 Producción y prestación del servicio.

7.4.1 Control de la producción y de la prestación del servicio.

El servicio se lleva a cabo bajo condiciones controladas que incluyen:

	MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC-00
		Edic. 1
		Página 15 de18

- disponibilidad de la información describiendo las características del producto.
- disponibilidad de instrucciones de trabajo en cada proceso cuando es necesario.
- uso del equipamiento óptimo y adecuado.
- disponibilidad y uso de los instrumentos de medición.

7.4.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.

Se tienen instrumentadas un número de herramientas para darle seguimiento a aquellos procesos donde los productos resultantes son difíciles de verificar mediante actividades de seguimiento o medición posterior. Las mismas son: Encuestas, listas de chequeo aplicadas en la previsión o gestión de cualquier servicio. En caso de existir cualquier tipo de cambio se realiza una revalidación la cual es aprobada por el consejo de dirección.

7.4.3 Identificación y trazabilidad.

Todos los procesos están identificados por códigos (ver PRO-00)

Asimismo, todos los documentos generados están identificados de tal forma que se puede conocer todos los documentos derivados del producto / servicio prestado.

Además, todo producto / servicio inspeccionado será identificado en la hoja de inspección dejando evidencia de su conformidad en dicho registro.

Todos los registros generados durante el desarrollo de sus actividades estarán identificados por medio de un código y en su defecto por el nombre del registro.

7.4.4 Propiedad del cliente.

El Complejo de Turismo Topes de Collantes cuida, identifica, protege y salvaguarda todos los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo su control, de igual forma que la documentación referente al desarrollo de sus actividades.

Toda propiedad del cliente será verificada por el Responsable asignado según lo reflejado en el PRC-4 "Alojamiento", y toda comunicación necesaria con el mismo se llevará a cabo a través de los canales de comunicación existentes en el complejo.

	MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC-00
		Edic. 1
		Página 16 de 18

7.4.5 Preservación del producto.

Están creados los procedimientos y mecanismos para preservar la conformidad del producto (Ejemplo: lencería, insumos, alimentos, etc.) durante la gestión de los procesos. Están incluidas la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.

7.5 Control de los equipos de seguimiento y medición.

El control de los equipos de seguimiento y medición se realiza según la Res #12/2010 “Procedimiento para el aseguramiento metrológico”

8. Medición, análisis y mejora.

8.1 Generalidades.

Contamos con varias actividades que se encargan de demostrar la conformidad del servicio, del Sistema de Gestión de la Calidad y de mejorar continuamente la eficacia del sistema.

8.2 Seguimiento y medición.

8.2.1 Satisfacción del cliente.

El Complejo de Turismo Topes de Collantes realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción de nuestros clientes con respecto al cumplimiento de sus requisitos a partir de la Res 25/2008 “Procedimiento para la evaluación de la satisfacción de los clientes”

8.2.2 Auditoría interna

El Complejo de Turismo Topes de Collantes, realiza auditorías internas para determinar si el Sistema de Gestión es conforme con los requisitos de la NC ISO 9001:2008, y si ha sido implantado de manera efectiva y comprobar si se mantiene actualizado.

Las Auditorías Internas se programan anticipadamente, se planifican y realizan según el Procedimiento “Auditorías Internas” y con el objetivo de cubrir la totalidad de las distintas áreas y las actividades desarrolladas en cada una de ellas.

	MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC-00
		Edic. 1
		Página 17 de 18

Los resultados de las auditorías se registran y transmiten al Director General y a los Responsables de Área. La Dirección en colaboración con el Responsable de Calidad y el Responsable de Área asume el compromiso de implantar en el menor plazo posible las acciones correctivas originadas a raíz de las no conformidades detectadas en el transcurso de las Auditorías Internas.

Es responsabilidad del Responsable de Calidad el seguimiento de los resultados de las Auditorías Internas, verificando y registrando la puesta en marcha y la eficacia de las acciones correctivas puestas en marcha ante cada no conformidad.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos/productos/servicios.

El Complejo de Turismo Topes de Collantes tiene establecidos métodos apropiados para la medida y el seguimiento de los procesos / productos / servicios de realización necesarios para satisfacer los requisitos del cliente, según lo establecido en el PRE-2 “Medición análisis y Mejora”.

8.3 Control del producto no conforme.

La organización se asegura de controlar el producto y/o servicio no conforme a través del Procedimiento “Control del producto no conforme”.

8.4 Análisis de datos.

El Responsable de Calidad recopilarán todos los datos y registros del Sistema de Gestión relativos a:

- El grado de satisfacción / insatisfacción de los clientes
- Contribución de los Proveedores
- Características y Tendencias del Procesos
- Conformidad del Producto / Servicio.

Una vez recopilados los datos y registros anteriormente citados y cualquier otra información relevante el Director General, el Responsable de Área y el Responsable de Calidad se reunirán para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos con el objeto de determinar la causa de los problemas y por lo tanto proporcionar acciones

	MANUAL DE CALIDAD	Cod: MC-00
		Edic. 1
		Página 18 de 18

correctivas y preventivas para subsanar dicha deficiencia y para identificar y planificar mejoras en el sistema y en la organización.

Según el análisis efectuado se identifican y planifican procesos de mejora continua según lo establecido en el PRE-2: "Medición análisis y mejora".

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua.

La eficacia del sistema se evalúa periódicamente según lo establecido en el PRO-2: "Medición análisis y mejora".

8.5.2 y 3 Acción correctiva y preventiva

En el Procedimiento de acciones correctivas y preventivas se describe la toma de acciones para eliminar las causas de las no conformidades con el objetivo de que vuelvan a ocurrir, de la misma forma se determinan las no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia

	Control de los documentos	Cod: PRO-00
		Edic. 1
		Página 1 de 4

Anexo 14: Procedimiento obligatorio Control de los Documentos.

1. Objetivo

Establecer las reglas y disposiciones para la gestión de la documentación que asegure el funcionamiento del SGC.

2. Alcance

Este documento es aplicable a todos los documentos que forman parte del SGC del Complejo de Turismo Topes de Collantes.

3. Responsabilidades

El Director deberá:

- Definir la política de acceso a los registros de la calidad.
- Asegurar los recursos necesarios para el cumplimiento de este procedimiento

El Representante de la Calidad deberá:

- Cumplir y hacer cumplir lo dispuesto en este procedimiento
- Asegurar la edición de los registros de la calidad que se encuentren a su disposición

4. Descripción de las actividades

4.1 Codificación e Identificación de Documentos de forma inequívoca

Todos los documentos que componen el sistema de gestión, (manual de calidad, fichas de procesos, procedimientos, instrucciones, registros) están identificados en la parte superior del documento con el logotipo de la organización, el nombre del documento, el código, el número de la edición y el número de página según:

(1)	(2)	(3)
		(4)
		(5)

1. Logo del centro.

2. Se pondrá el título del documento según corresponda

	Control de los documentos	Cod: PRO-00
		Edic. 1
		Página 2 de 4

3. Código del documento (Letras que indican el tipo de documento, enumeración general por tipo de documento comenzando por 00 (procedimiento, ficha de proceso, instrucción o registro)
4. Se pondrá la edición del documento comenzando por el 1.
5. Se pondrá el número de página correspondiente y el total de páginas del documento (ejemplo: 1 de 20).

Letras que indican el tipo de documento	
MC	Manual de Calidad
FPE	Ficha de proceso estratégico
FPC	Ficha de proceso clave
FPA	Ficha de proceso de apoyo
PRO	Procedimiento obligatorio según la ISO
PRE	Procedimiento de procesos estratégicos
PRC	Procedimiento de procesos claves
PRA	Procedimiento de procesos de apoyo
RE	Registro de procesos estratégicos
RC	Registro de procesos claves
RA	Registro de procesos de apoyos

4.2 Aprobación de los documentos antes de su emisión

- De forma general los documentos del sistema de gestión serán aprobados por el Director General.
- En el caso de instrucciones específicas referentes a las actividades desarrolladas lo aprueba el Responsable de área implicada.
- En la primera página (presentación) se mostrará clara evidencia de la elaboración, revisión y aprobación de los documentos del Sistema de Gestión y de su estado de revisión y fecha (anexo A).
- Un documento del sistema de gestión de la calidad podrá considerarse vigente solamente a partir de su aprobación por el nivel correspondiente.

	Control de los documentos	Cod: PRO-00
		Edic. 1
		Página 3 de 4

Distribución de Documentos

Distribución

La distribución de la documentación del Sistema de Gestión será efectuada por el Responsable de Calidad en soporte papel o informático, como copia controlada (en caso de modificación del documento será necesario actualizar a las personas implicadas dicho documento) o no controlada (en caso de modificación del documento no será necesario actualizar a las personas implicadas dicho documento).

En el caso de personal del Complejo toda documentación del sistema de gestión distribuida, será copia controlada. Asimismo, se distribuirá al personal copia de todos los documentos reflejándose en el registro correspondiente.

4.4 Modificaciones de documentos del sistema.

Toda modificación efectuada en un documento del sistema de gestión será marcada en negrita, subrayada y cursiva en el documento modificado, incrementando el número de edición en una unidad. Así mismo en el caso de eliminarse información del documento, dicha modificación se identificará mediante el siguiente símbolo: *, incrementado su edición en una unidad.

En el caso de modificaciones en los capítulos del manual, fichas de procesos, instrucciones y/o registros se actualizará el correspondiente índice en vigor el número de edición en una unidad.

Toda modificación efectuada en un documento será realizada, revisada y aprobada por las mismas personas que llevaron a cabo el documento original.

Una vez aprobada el nuevo documento será distribuido a las personas implicadas, según lo reflejado en el apartado anterior, siendo identificado como OBSOLETO el documento original y archivado durante un período de 3 años por el Responsable de Calidad y destruido por el destinatario la copia anterior del documento.

	Control de los documentos	Cod: PRO-00
		Edic. 1
		Página 4 de 4

Anexo A.

	Nombre y apellidos	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				