

DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA VILLA MIRADOR DE MAYABE, HOLGUÍN.

Ms C. Yunelsy Ortiz Chávez.

yortiz@facii.uho.edu.cu

Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

Ing. Amaury Ricardo Garrido Tapia.

Resumen

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

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

Para dar cumplimiento a este objetivo se aplicó la primera fase de la metodología de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, desarrollada por profesores del colectivo de la disciplina Calidad del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín, para la realización del diagnóstico, con una adaptación que valore la Gestión Estratégica de la Calidad como elemento esencial.

DIAGNOSING THE SYSTEM OF ADMINISTRATION OF THE QUALITY IN THE VILLA MIRADOR OF MAYABE, HOLGUÍN.

Abstract

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

The work was carried out in the Villa Mirador of Mayabe with the purpose of diagnosing the system of administration of the quality that presents the entity, having present the Norma Cuban ISO 9001: 2008, as well as to value the operation of the elements that structures the Strategic Administration of the entity like process rector and starting point of the administration of quality, once implanted an Integrated System of Administration in the Company ISLAZUL in the year 2010. During the whole carried

out process they were used technical of the Industrial Engineer for the summary of information, direct interviews, storm of ideas, revision of documents and direct observation among other sources of great utility for the realization of this investigation. To give execution to this objective the methodology it was applied of diagnostic of the System of Administration of the Quality, developed by the professors of the community of the discipline Quality of the Department of Industrial Engineering of the University of Holguín, with an adaptation that values the Strategic Administration of the Quality like essential element.

Clasificación: L8

Introducción.

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

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

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

La traducción certificada de la Norma Internacional ISO 9001:2000, Quality Management Systems Requirements es adoptada como norma nacional idéntica con la referencia NC-ISO 9001:2001, la cuál establece el Sistema Gestión de la Calidad a través de un modelo de procesos, el mismo considera cuatro pilares, requisitos o criterios básicos para el logro de la calidad, además en las normas de la serie ISO 9000 se establecen elementos que debe tener en cuenta o cumplir una organización materializándose hoy en la actualización de estas normas en la norma ISO 9001:2008. Fue utilizada como centro de investigación la Unidad Empresarial de Base Villa Mirador de Mayabe perteneciente a la Empresa ISLAZUL, en la actualidad se están llevando a cabo varias medidas con el objetivo de convertirse en el Complejo Bosque Mirador para de esta manera lograr una mayor aceptación de los servicios así como un mejoramiento total del confort y la estética de la planta hotelera en general. Con la nueva creación se hace necesaria verificar si con la implantación del Sistema de Gestión Integrado en el año 2010 se cumple con los requisitos que exige la norma ISO 9001:2008, logrando una mejor relación con sus proveedores, clientes así como convertirse en un máximo competidor en el mercado, lo que hace inevitable la realización de un diagnóstico de la situación actual del sistema de gestión de la calidad del complejo.

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

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

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

- 1- Fundamentos teóricos sobre la gestión de calidad, gestión estratégica de calidad y la aplicación de las NC ISO 9000
- 2- Selección y adecuación de la metodología para el Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad.
- 3- Aplicar la metodología de diagnóstico de la actividad de Gestión de la Calidad seleccionado, teniendo presente la norma ISO 9001:2008.

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

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

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

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

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

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

Desarrollo

Metodología para el Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad

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

1- Caracterización de la empresa

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

Categoría ocupacional.

Grupos de edades.

Nivel de escolaridad.

Sexo.

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

I- Necesidad de implantación de un SGC.

II- Involucramiento.

III- Creación del grupo gestor de diagnóstico.

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

V- Ejecución del diagnóstico.

VI- Análisis de los resultados.

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

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

Exigencias de sus clientes.

Oportunidades de nuevos mercados.

Necesidad de mejorar su calidad real.

Deficiencias en el desempeño general.

II. Involucramiento.

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

III. Creación y formación del Grupo Gestor.

El objetivo es designar al grupo de personas de la organización que conformará el grupo ISO 9000, los cuales participarán juntos a los consultores en la ejecución del.

Una vez que todo el personal conoce la necesidad del estudio y está motivado para su realización, se procede a la creación del grupo de diagnóstico, que constituye el personal de la organización que organizará y ejecutará todas las tareas.

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

IV. Diagnóstico de la Gestión de la Calidad:

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

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

-Realización del diagnóstico externo.

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

Factores culturales.

Factores tecnológicos.

Factores políticos.

Factores económicos.

Factores legales.

Factores demográficos. Características del mercado.

-Realización del diagnóstico interno.

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

V. Diseñar las técnicas de diagnóstico.

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

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

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

Los principios a tener en cuenta son:

Enfoque al cliente.

Enfoque de proceso.

Participación.

Liderazgo.

Enfoque sistémico para la gestión.

Mejora continua.

Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones. .

VI. Análisis de los resultados del diagnóstico.

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

Aplicación de la Metodología del Sistema de Gestión de la Calidad implantado

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

Caracterización de la empresa.

La Empresa ISLAZUL Holguín fue creada como estructura organizativa de la Cadena de Turismo del propio nombre, el 30 de agosto de 1994, como resultado del acuerdo No. 14 de la Junta de Accionistas de la Cadena de Turismo ISLAZUL SA, es una estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización del producto turístico en el territorio, está caracterizada por tener independencia jurídica, gestión comercial, balance financiero independiente y gestión contractual, está conformada por 6 Unidades Empresariales de Base que ofrecen servicios hoteleros, clasificadas en 4 Villas y 2 Hoteles y cuyos procesos básicos fundamentales son el alojamiento, gastronomía, recreación y reuniones y eventos. Las Unidades Empresariales de Base se encuentran ubicadas en el territorio holguinero abarcando 3 de sus municipios, Hotel Miraflores en el municipio Moa, Villa Don Lino en el municipio Rafael Freyre, Villa Cabañas en el territorio de Banes y su mayor concentración se localiza en la ciudad cabecera, municipio Holguín: Hotel Pernik, Villa El Bosque, Villa Mirador de Mayabe, ubicada en Alturas de Mayabe, km 8, Holguín la que fue centro modelo para esta investigación una vez realizado un Sistema de Gestión Integrado en el año 2010 con el objetivo de lograr un mejoramiento del confort y la estética de la planta hotelera y las instalaciones en general lo que ha sido una actividad paulatina en la historia de la empresa. Una vez llevado a cabo el Sistema de Gestión Integrado la empresa se encuentra enfrascada en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial ya en la Sexta Etapa, esta continua proyectándose cambios que la hagan más eficiente. La empresa ISLAZUL en general tiene como misión: Ofrecemos un producto hotelero y extra hotelero variado, con trabajadores motivados en satisfacer con eficiencia las expectativas de quienes nos eligen. Así como visión: Nos distinguimos por la calidad, la profesionalidad y el confort.

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

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

- Empresa Cárnica de Holguín: Productos cárnicos en general.

- Empresa Mayorista de Alimentos: Fundamentalmente aceite, harina de trigo, café, arroz, azúcar, granos, condimentos, etc.
- Empresa de Productos Lácteos: Leche, queso, yogurt, mantequilla, helado, etc.
- Empresa de Frutas Selectas: Frutas y Vegetales.
- Pesca Caribe: Mariscos y pescados.
- ABATUR: Amplia gama de productos que va desde los comestibles hasta tecnología.
- AT Comercial: Amplia gama de productos que va desde los comestibles hasta tecnología.
- Havana Club Internacional: Bebidas alcohólicas en general.
- ITH Comercializadora: Equipamiento, insumos y otros.
- Comercializadora CIMEX: amplia gama de productos que va desde los comestibles hasta tecnología.
- Unión Eléctrica: Suministradora de energía.
- ETECSA: Servicios telefónicos.
- Cervecería Bucanero: Proveedora de cervezas y maltas.
- BRASCUBA: Suministradora de cigarrros.
- AGROTEX: Café y huevos.
- Oro Rojo (Cárnica Tradisa)
- TRANSMETRO: Transporte

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

Diagnóstico.

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

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

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

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

Etapas I. Necesidad de implantación de un sistema de gestión de la calidad.

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

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

Situación financiera:

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

Análisis de los clientes.

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

Proveedores.

Presenta inestabilidad con algunos proveedores, entre los que se encuentra el lácteo y cárnico, basándose esencialmente en la variedad de los productos.

Etapa II. Involucramiento.

En esta etapa se explicó a la dirección de la empresa la importancia que reviste para el futuro de la organización realizar el diagnóstico, que es una actividad de trabajo interno de la empresa y que solamente con su apoyo efectivo es como único se puede lograr implantar e incluso certificar el sistema de gestión de la calidad y así aprovechar todas las oportunidad des y el potencial del entorno mejorando las condiciones actuales. Con el apoyo de la administración, se aprovecharon los matutinos diarios para explicar a los trabajadores y dirigentes acerca del proceso que se comenzaba a desarrollar y los beneficios que reporta a la empresa implantar el sistema de gestión de la calidad por lo que todos deben cooperar con el trabajo de detección de todas las dificultades tanto económicas, como técnico- organizativas y de control.

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

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

Etapa III. Creación del grupo gestor del diagnóstico.

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

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

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

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

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

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

Para diagnosticar la cultura de calidad se realizaron entrevistas al personal en las diferentes áreas para la identificación de las principales normas de comportamiento,

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

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

Al aplicar las técnicas diseñadas para diagnosticar la cultura de calidad arraigada en la organización que incluye la realización de encuestas y entrevistas a los responsables y al personal en las diferentes áreas para la identificación de las principales normas de comportamiento. Estas se realizaron en los tres niveles: Altos directivos, mandos intermedios y trabajadores. Para el análisis de este aspecto se aplicó la encuesta a los dirigentes y empleados para un tamaño de muestra de $n=3$ y $n=18$, respectivamente.

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

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

Etapa V. Ejecución del diagnóstico.

Realización del diagnóstico externo.

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

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

Factores culturales.

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

Factores tecnológicos.

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

Factores políticos.

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

Factores económicos.

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

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

Factores legales.

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

Características del mercado.

Clientes

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

Competidores

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

Diseño de las técnicas de diagnóstico.

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

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

Inicialmente se confeccionó un cuestionario de preguntas por cada requisito de la norma ISO 9001-2008, el cual permite identificar la forma en que la organización realiza cada una de las funciones y tareas para el logro de la calidad, lo que permite determinar las dificultades que presenta. Se obtuvo como resultado que la minoría de los trabajadores tienen conocimientos del concepto calidad y como repercute en el buen resultado de la entidad que se implante un sistema de gestión de la calidad, la alta dirección aboga por organizar este sistema y se ha trazado como meta a partir de este instante el estudio y conocimiento de todo lo que concierne a estos temas de la calidad en la empresa.

- Realización del diagnóstico interno.

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

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

✚ Enfoque al Cliente

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

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

✚ Liderazgo

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

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

✚ Enfoque de sistemas para la gestión y basado en procesos.

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

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

Eficacia de los procesos.

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

Quejas y Reclamaciones.

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

como la **temperatura**, para lograr una disminución de las opiniones negativas en estos aspectos.

Control de la prestación del servicio

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

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

Infraestructura

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

Ambiente de Trabajo

La Empresa determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la eficacia del sistema, a partir de establecer las acciones necesarias para la preservación de la salud y el bienestar de los trabajadores en todo momento, a partir de su evaluación y análisis constante por la Alta Dirección.

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

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

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

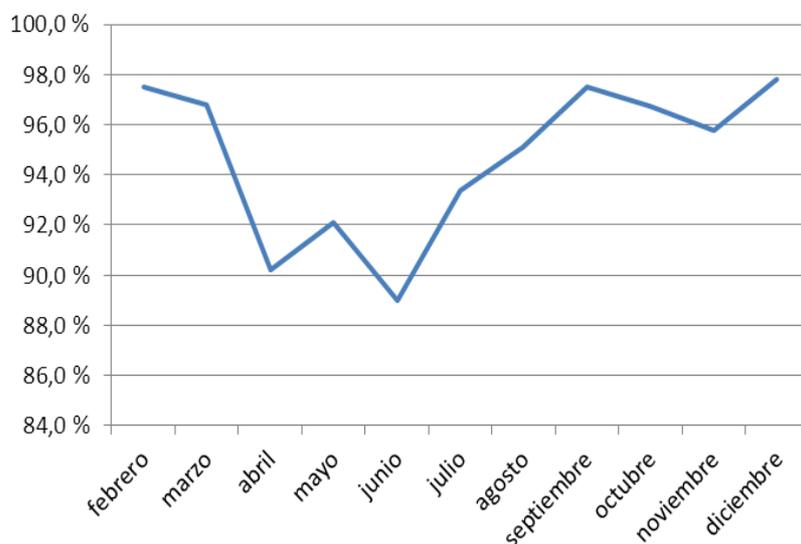
La Dirección de la Empresa en general tiene definido mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión Integrada mediante el uso de las políticas y objetivos del sistema, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.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

Índice de Satisfacción de los Clientes y Satisfacción por fase

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

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

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



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

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

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

La **Satisfacción por Fase** se comportó con deterioro en los teléfonos causado por problemas técnicos ajenos a la instalación. En numerosas ocasiones se hicieron reportes a ETECSA sin tener respuesta efectiva en la mayoría de los casos. Actualmente la telefonía continúa siendo muy inestable por causas meramente tecnológicas a pesar de que durante el año, se sustituyó la pizarra telefónica y se restablecieron o mejoraron algunos servicios.

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

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

Auditorías Internas

La dirección de la Empresa ISLAZUL Holguín tiene establecido un proceso anual de Auditorías Internas para evaluar el funcionamiento del Sistema de Gestión Integrada implantado con el objeto de determinar si el mismo es conforme con los requisitos de

las normas básicas de cada uno de los sistemas específicos que conforman dicho Sistema de Gestión : NC ISO 9001:2001; NC ISO 22000:2005; NC ISO 14001:2004; NC 18001:2005 y NC 3001:2007 con lo establecido por la propia Empresa y si han sido implantados y se mantienen eficazmente.

Acciones Correctivas

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

En este procedimiento documentado se establece los requisitos para:

- Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas y reclamaciones de los clientes).
- Determinar las causas de las no conformidades detectadas.
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- Determinar e implantar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.

Acciones Preventivas

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

En este procedimiento documentado se establece los requisitos para:

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

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

Análisis de las no conformidades

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

🚧 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Evaluación de los Proveedores.

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

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

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

Etapa VI: Análisis de los resultados del diagnóstico.

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

Análisis interno:

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

Listado de los problemas detectados:

1. No se ha certificado un sistema de gestión de la calidad.
2. La propuesta de encuestas trazada por la Casa Matriz no está en relación con las características de la Villa.
3. El grupo gestor del sistema integrado no está cumpliendo las tareas como debe ser.
4. Pocas personas encargadas del control de la calidad.
5. Deficiente documentación en materia de calidad.
6. La actividad de gestión de la calidad no es vista de forma integral en la unidad.
7. Su documentación se encuentra implantada de manera general para toda la empresa.
8. No existe en la unidad un sistema de evaluación de costos de calidad y no calidad.
9. En la organización no existe un sistema documentado para la recopilación y análisis de los datos apropiados para demostrar la idoneidad y eficacia de cada proceso, para evaluar la mejora continua; aunque se recogen algunos datos.

Posteriormente se definieron los aspectos positivos:

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

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

Listado de Debilidades y Fortalezas.

Debilidades:

1. Existencia de una débil gestión empresarial en función del sistema integrado.
2. Deficiente documentación en el tema calidad.
3. Insuficiente sistema informativo.
4. No existe participación del personal en la toma de decisiones de la unidad.
5. Seguridad, rapidez y confianza en el cumplimiento de las misiones.

Fortalezas:

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

Análisis externo:

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

Listado de Amenazas y Oportunidades.

Amenazas:

1. Falta de preparación al personal y la comisión de calidad.
2. Falta de inversiones para mejorar la tecnología e infraestructura.
3. Falta de conocimiento de los trabajadores de forma general sobre el tema de calidad.

Oportunidades:

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

Matriz DAFO.

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

Quedando con una evaluación de 133 puntos en la MEFI y de 178 de MEFE, lo que corresponde a estrategia de supervivencia, se recomienda la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008. Para ello se elabora en la fase siguiente una serie de acciones de mejora específica para lograr reorientar sus estrategias.

Etapa VII: Proyección de mejora

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

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

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

Política de Gestión

La empresa una vez realizado un Sistema de Gestión Integrado en 2010 queda establecida una **Política de Gestión** adecuada al propósito de la organización, incluyendo el compromiso de cumplir con los requisitos establecidos en las normas (ISO 9001:2001, ISO 14001:2004, ISO 22000:2005, 18001:2005, 3001:2007), los documentados por la organización, los legales aplicables, así como mejorar continuamente la eficacia del sistema. Esta política se encuentra comunicada a todos los miembros de la organización con el propósito de que conozcan cada uno sus obligaciones y responsabilidades individuales con respecto a la calidad del servicio, conservación del entorno y la seguridad y salud en el trabajo. La **Política del Sistema de Gestión** establecida a nivel de empresa se encuentra documentada, implantada y

mantenida, según el documento de gestión relacionado con la “Política de Gestión Integrada”, y se revisa periódicamente con el objetivo de que siga siendo pertinente y apropiada para la organización, se encuentra a disposición de las partes interesadas. No presentan documentación sobre política de calidad.

Objeto y campo de aplicación

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

Objetivos y metas

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

Conclusiones

En marco del diagnóstico realizado al Sistema de Gestión Integrado ejecutado en la empresa el pasado año 2010, se pudo evidenciar la no participación de la NC ISO 9001:2008 como elemento importante en el desarrollo consecutivo de la mejora continua de los procesos tanto para empresas de servicio como de producción una vez implantado el Sistema de Gestión Integrado en el año 2010.

Con el desarrollo de esta investigación basado en el diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo Bosque Mirador se arriba a la siguiente conclusión:

- La Gestión de la Calidad constituye un eslabón fundamental en el Sistema de Gestión Integrado de cada empresa, así como en los diversos procesos de formación que han adquirido gran auge en el logro del incremento de la productividad del trabajo con el uso y seguimiento de las normas ISO 9000.
- La Gestión Estratégica juega un papel impredecible en las empresas con el máximo comprometimiento de contener una adecuada, entendible y correcta documentación de los elementos que la caracterizan como organización.
- La Villa Mirador de Mayabe debe sentirse más comprometida con los requisitos especificados por el cliente con el propósito de alcanzar una buena satisfacción de estos.
- Esta no contiene documentación propia de si mismos se encuentran integrados completamente por la empresa.
- Se manifiesta poco conocimiento de lo que implica una adecuada redacción de los elementos que conforman la Gestión Estratégica.
- No presenta documentación, información y definición de los elementos que conforman la Gestión de la Calidad.
- Se tienen en cuenta la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones.

- Se pudo evidenciar cuales fueron las limitantes que causaron la insatisfacción obtenida.

Recomendaciones

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

Bibliografía

- Noda Hernández, Marcia: Folleto de calidad en los servicios Cap.I. P 3
- J. M. Juran. Manual de control de la calidad. 4ta Ed./Jurán J. M. Mc Graw- Hill, 1993. P 21 y 22
- Diccionario Larousse, (1992). Pequeño Larousse Ilustrado
- González, C (2005). Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones. www.monografias.com
- NC ISO 9001:2008. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos
- Udaondo, E. (2005). Gestión de calidad. Ediciones Díaz Santos. Madrid, España.
- Núñez, Romero Wilder. Diagnóstico de un Sistema de Gestión de la Calidad en el servicio de mensajería empresa TRASVAL, Holguín.
- Fernández Hatre, Alfonso. ISO 9000: 2000. "Manual y procedimientos de un sistema de calidad" Editorial Instituto de fomento Regional España 2002.
- Ing. Coya, Cáceres Rossio. Procedimiento para la planeación estratégica de la calidad con enfoque de procesos. Caso de estudio Cubataxi-Holguín. Tesis presentada en opción título de Master en Ingeniería Industrial.
- Colectivo de autores. Manual de Gestión Integrado de la Empresa ISLAZUL, Holguín.