



Vol 4, Nº 10 (julio/julho 2011)

## DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL HOTEL LAS TUNAS DE LA CADENA ISLAZUL

Lic. Katerine Jiménez Alfonso

[katerineja@ult.edu.cu](mailto:katerineja@ult.edu.cu)

MSc. Aiblis Susel Vidal Marrero

Lic. Dainier Polanco Rodríguez

### RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en el Hotel Las Tunas perteneciente a la Cadena Islazul en la provincia de igual nombre, con el **objetivo** de diagnosticar el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en esta entidad, de forma tal que contribuya a determinar las principales deficiencias que impiden la implantación del mismo para facilitar la toma de medidas concretas de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9000:2000. Partiendo de la hipótesis que si se diagnostica el SGC adaptado y contextualizado a las características del Hotel Las Tunas servirá como base para mejorar su Proceso de Gestión de la Calidad. Al aplicarse la metodología se obtuvieron las principales deficiencias y problemas que dificultan la implantación del SGC y se elaboró un plan de acción para dar solución a estas atenuantes, que al emplearse repercutirá satisfactoriamente, así como se logrará implantar un SGC.

**Palabras claves:** Gestión de la Calidad, Diagnóstico, Normas ISO 9000.

## **Summary**

The present investigation was development in the Hotel Las Tunas belonging to the Chain Islazul in the equal county names, with the objective of diagnosing the System of Administration of the Quality (SGC) in this entity, in such way that contributes to determine the main deficiencies that impede the installation of the same one to facilitate the taking of concrete measures according to the requirements of the norm ISO 9000:2000. Leaving of the hypothesis that if it is diagnosed the adapted SGC to the characteristics of the Hotel Las Tunas it will serve like base to improve its Process of Administration of the Quality. When being applied the methodology the main deficiencies and problems they were obtained that they hinder the installation of the SGC and an action plan was elaborated to give solution to these extenuating circumstances that it will rebound satisfactorily when being used, as well as it will be possible to implant a SGC.

**Principal words:** proceeding of quality diagnosis, and rules ISO9000.

## **INTRODUCCIÓN**

El incremento actual y futuro de la tecnología, los medios de comunicación, el transporte y la informática, ha posibilitado tener un cliente muy bien informado y cada vez más exigente. Las empresas líderes no son hoy una mayoría, como tampoco hoy se encuentran con frecuencia empresas que ofrezcan servicios excelentes. En los momento actuales el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es implementado en diversas empresas y posee gran importancia pues contribuye al aumento de la satisfacción del cliente ya sea por el producto o servicio prestado cumpliendo con sus expectativas; permite reconocer y controlar los procesos que conllevan de una forma u otra a la excelencia y brinda el eslabón fundamental para el mejoramiento continuo así como la seguridad y la garantía de su producto o servicio tanto a la organización como a sus clientes. Las normas de la serie ISO 9000 y su interpretación objetiva para cualquier entidad constituyen una referencia integral para la implantación de un programa de calidad en la empresa.

Lograr productos y servicios de calidad es una condición indispensable para obtener altos índices de productividad tanto nacional como internacionalmente. Se observa una tendencia, en la cual no basta sólo con producir o brindar un servicio de calidad sino que además debe demostrarse, que se garantiza de forma estable la calidad necesaria a través de un sistema de gestión. Por lo que hay que implementar un procedimiento metodológico para el diagnóstico del SGC para lograr satisfacción plena del cliente.

El desarrollo alcanzado en las formas de hacer calidad hoy día, incentivado por escuelas, organizaciones y gobiernos de carácter nacional e internacional en el tema de gestión de la calidad ha favorecido el incremento en el mercado de numerosas tecnologías que permiten enfrentar mejor este tema. Las exigencias cada vez mayores por parte de clientes, empleados, dueños, sociedades y proveedores, entre los interesados fundamentales han influenciado notablemente en el incremento de estas prácticas a escala mundial. Estas medidas pueden ser de carácter técnico y se identifican claramente por los empresarios, a través de la certificación de sistemas de calidad ISO 9000, entre otras. También, se promueven medidas por los gobiernos dirigidas a estimular y motivar a los empresarios a través de la entrega de reconocimientos o premios, a partir del concepto de Calidad Total.

La experiencia cubana en la aplicación de estos métodos en el sector hotelero muestra diferencias en ambas tecnologías. Al cierre del 2004 se contaba con un hotel, el “Hotel Trip Península”, de Varadero el que logró certificar el proceso de Alojamiento con las normas ISO 9000:2000. Con relación a los Modelos de Calidad el escenario es otro, se cuenta con varios hoteles ganadores de Premios Provinciales y el Nacional; el “Hotel Plaza”, es el único en el país que ostenta, además de los dos anteriores, el Premio Iberoamericano de la Calidad, siendo el primer hotel en Iberoamérica en obtener tal condición. El Ministerio del Turismo de Cuba, cuenta además con cadenas hoteleras que trabajan con Modelos de Gestión de la Calidad desde el año 2000.

El Hotel Las Tunas de la cadena Isla Azul presenta algunas **insuficiencias** en el proceso de gestión de la calidad las cuales limitan el proceso de implementación del SGC. En esta investigación el **objeto de estudio** está focalizado en el proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad y persigue como **objetivo** implementar un procedimiento metodológico para el diagnóstico del SGC en el Hotel Las Tunas, tiene como **campo de acción** el proceso de diagnóstico en la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Hipótesis: Al diagnosticar el Sistema de Gestión de la Calidad servirá como base para mejorar el Proceso de Gestión de la calidad.

#### **Métodos utilizados:**

- **Método de análisis y síntesis:** para el análisis de la información obtenida y en la elaboración de las conclusiones.
- **Método histórico-lógico:** para el estudio de la evolución de la calidad
- **Sistémico estructural:** para el análisis y caracterización de la gestión de la calidad.
- **Métodos empíricos:** como la entrevista, consulta, encuestas y análisis de documentos para la obtención de información.

Independientemente del objetivo planteado esta investigación puede contribuir a la identificación de los elementos que dificultan la implementación de un SGC, según las normas ISO: 9000- 2000 y la propuesta de acciones de mejora para emprender la implantación del mismo.

## **DESARROLLO**

### **APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA ACTIVIDAD DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL HOTEL LAS TUNAS**

En este capítulo se procede a aplicar la metodología para la realización del diagnóstico en el Hotel Las Tunas ubicado en la ciudad que lleva ese mismo nombre, permitiendo detectar las principales deficiencias de la organización que dificultan la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad; así como un plan de acción como propuesta de mejora.

#### **1. Caracterización del Hotel Las Tunas.**

Es una instalación 3 estrellas que está organizada con la siguiente estructura: una Dirección General a la que se subordinan en un segundo nivel la Dirección Económica y la Dirección de Recursos Humanos, en un tercer nivel las actividades se desarrollan a través de las siguientes áreas: Dpto. de Recepción Hotelera, Dpto. Ama de llaves, Dpto. de Servicios Gastronómicos, Dpto. de Cocina, Atención al cliente, Dpto. Abastecimiento, Dpto. Servicios Técnicos, sumando un total de 142 trabajadores.

Esta instalación hotelera fue inaugurada el 11 de junio de 1983. Su construcción se debe a la necesidad que existía en estos años de incrementar las ofertas recreativas en el país. Fue el propio pueblo tunero quien se dio a la tarea de ejecutar este anhelado proyecto.

Es un edificio de corte racionalista realizado mediante el sistema constructivo prefabricado "Girón". Se caracteriza por su volumetría y adecuado emplazamiento en la cima de una elevación, desde donde se dominan magnificas vistas hacia la ciudad de Las Tunas y su entorno. Este hotel se desarrolla en bloques habitacionales donde predomina la horizontalidad destacándose el acceso principal techado y el volumen central que alberga la caja de elevadores. Tiene a la entrada un conjunto escultórico en una fuente concebido por los escultores Manuel Montero y Armando Rivero, inspirado en el tema clásico de las Tres Gracias.

A partir del año 1994, con el surgimiento del MINTUR, y al crearse la Cadena de Turismo ISLAZUL, el hotel Tunas pasa a formar parte de la misma.

El hotel está destinado para la prestación de servicios de hospedaje, alimentación y recreación al turismo nacional, a trabajadores pertenecientes a empresas que tienen contrato con la Cadena ISLAZUL por medio de los sistemas de dieta y otros. Atiende además las series nacionales de

baseball, entre otros eventos que se convenian. Brinda servicio al turismo internacional, tanto directo como a través de contratos firmados por la Casa Matriz con diferentes Agencias de Viaje y Turoperadores. Presenta una planta hotelera un poco deteriorada y con deficiencias en la actualización tecnológica.

Cuenta con 142 habitaciones, compuestas por 4 suites, 16 cabañas, 8 especiales, 4 triples y 110 dobles, todas con vista a los jardines, solo 12 de ellas carecen de balcones. Tienen servicios de teléfono, aire acondicionado, agua caliente, televisor, radio, nevera, reloj y minibar.

En los servicios recreativos se destacan piscina de agua dulce para adultos y para niños, sala de juegos y un club Karaoke.

Los servicios de desayuno, almuerzo y comida se prestan en 2 restaurantes: "Majibacoa" y "Las Delicias". En ambos se oferta comida criolla e internacional. Por otra parte, se cuenta con el servicio de bebidas en el "Lobby bar.", "Bar Caisimú" y "Bar Las Cañas".

Además cuenta con servicios de: tienda, fax, canje de monedas, Internet, consulta médica, custodia de equipajes y rentacar.

La instalación se utiliza además para la realización de eventos de mediana envergadura, bodas, quince, etc., pero sin una verdadera especialización y sí con bastante empirismo.

En la caracterización general de la instalación se tuvo en cuenta también los siguientes elementos:

### **Objeto Social**

Administrar, promover y comercializar la instalación hotelera, dirigidas al turismo nacional atendiendo y otros usuarios. Prestar servicios al turismo internacional en todas sus modalidades, incluido el de eventos, incentivos, y otros en grupos o individual, Prestar servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de la actividad hotelera para el turismo nacional e internacional, en moneda nacional y en moneda libremente convertible.

### **Visión 2010**

"Estamos entre los 5 mejores hoteles de la Cadena de Turismo ISLAZUL".

### **Misión**

El Hotel Las Tunas, de la Cadena de Turismo ISLAZUL, insignia de la hotelería en el territorio, ubicado en la zona más moderna de la ciudad brinda servicios de alojamiento, gastronomía y recreación a turismo nacional, firmas, eventos y al turismo internacional, satisfaciendo las expectativas más exigentes de los clientes nacionales e internacionales, al brindar un servicio que se caracteriza por su calidad, la profesionalidad de sus trabajadores y su humanismo.

### **Política de calidad**

Satisfacer las expectativas de nuestros clientes nacionales y extranjeros destacándonos por nuestra hospitalidad, cubanía y valores a través de una eficiente gestión, enfocados en el mejoramiento continuo de la calidad de nuestro producto siendo de vital importancia la eficiencia y la eficacia de los

procesos, el sentido de pertenencia de los trabajadores y su constante formación siempre sobre la base del cuidado del medio ambiente y de nuestros valores culturales

### **Objetivo de la calidad**

Fortalecer la gestión de calidad para aumentar la satisfacción de los clientes.

### **Deben alcanzarse los resultados siguientes:**

- Efectuar el chequeo del cumplimiento de los requisitos de la norma para la obtención de la Licencia sanitaria.
- Alcanzar un índice de satisfacción de los clientes superior al 85%.
- Implementar el sistema de gestión ambiental de Islazul sobre la base del compromiso individual con el código de conducta ambiental, de la aplicación de las guías de diagnóstico para cumplir con la legislación ambiental existente.
- Lograr que al menos el 70% de las inspecciones externas de calidad que se realicen reciban calificación de satisfactorio o aceptable y darle seguimiento a todos los planes de medida que deriven de estas inspecciones.
- Trabajar en la implementación de un sistema de gestión de la calidad sobre la base de las ISO 9001 del 2000

Finalmente podemos decir que la Gestión de la Calidad en la instalación se implementa en función de lograr los objetivos anteriormente expuestos y se rige por la Carta Circular No 1/ 2007 Dirección de Calidad. Para el cumplimiento de los objetivos definidos y el objeto social, la instalación cuenta con una dotación de recursos humanos cuya estructura se muestra a continuación:

- Departamento de Economía ----- 7%
- Departamento de Recursos Humanos – 2%
- Dirección ----- 6%
- Obreros ----- 85%
- 

## **2. Aplicación de la metodología propuesta.**

### **Etapas 1. Análisis global de la situación.**

Para realizar el diagnóstico se partió de un contacto con la dirección de la organización para congeniar la propuesta y realización del mismo, donde se fijaron fechas, compromisos de trabajo y todas las condiciones necesarias para el estudio. Este contacto se realizó con cada uno de los jefes de equipos.

La realización de este trabajo responde a la necesidad planteada por la división de Islazul, a la cual pertenece la entidad objeto de estudio, de elevar la calidad de los servicios en todas sus instituciones implantando un Sistema de Gestión de la Calidad basado en las normas ISO 9000:2000.

Es importante plantear que la necesidad antes mencionada es en la que el grupo consultor se apoya fundamentalmente para continuar con el diagnóstico. También se realizó un análisis de los indicadores económicos más significativos por un período de dos años y se valoró la satisfacción del cliente en los cuatro primeros meses del presente año, utilizando la encuesta que es aplicada mensualmente en el hotel **(Anexo 3)**.

### **Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente externo**

La percepción que ha tenido el cliente del servicio prestado en el presente año se ha comportado de la siguiente forma:

El turismo nacional de forma general se siente satisfecho con el servicio que se le ha prestado en los 4 primeros meses del año, demostrando un índice de satisfacción de un 98% cuando lo planificado es de un 96,5%. Aunque se logro este índice de satisfacción general, con respecto a la animación solo fue percibida de forma positiva en el mes de marzo. La recepción y el servicio de maletero no satisficieron al cliente como se planificó en el mes de abril. **(Anexo 4)**

El turismo internacional se siente insatisfecho con el servicio que se le ha brindado en este período que analizamos debido a que solo en el mes de febrero el cliente extranjero evidencia que el servicio proporcionado se corresponde con el planificado siendo de un 96,8 cuando el plan era de un 96,5. En el mes de enero se obtiene los resultados más desfavorables debido a una alta ocupación del hotel que fue necesario utilizar habitaciones sin reunir las condiciones que exige el servicio. **(Anexo 4)**

En la encuesta además de recoger la información referente a la satisfacción del cliente con respecto al servicio ofrecido, también se obtiene las principales quejas y sugerencias de los clientes, entre las cuales se identifican:

Ambos segmentos de mercado plantean un número elevado de quejas y sugerencias concentrándose fundamentalmente en las habitaciones (teléfono, agua caliente TV etc.), restaurante (calidad y variedad de los alimentos), mantenimiento (deterioro de las habitaciones, aires acondicionado, agua caliente) y animación (pobre animación), de forma general se quejan del ruido incluyendo la música.

Podemos concluir que si bien el turismo nacional se siente satisfecho con el servicio proporcionado plantea varios problemas que son reiterativos o sea que no se solucionan. El turismo internacional no percibe el servicio como se planifica lo que provoca pérdida de clientes y al igual que el turismo nacional las quejas están concentradas fundamentalmente en las áreas anteriormente mencionadas y se reiteran en las encuestas que se aplican. Estos resultados desfavorables demuestran la necesidad de elevar la satisfacción de los clientes sobre todo el cliente internacional mejorando la calidad del servicio.

## **Análisis de los Indicadores Económico:**

Este análisis se realizó sobre la base de la información obtenida en la consulta de los documentos económicos y financieros más relevantes de la organización, de los que se extrajo los datos económicos de mayor interés para este estudio.

*Moneda Nacional:* La organización cerró los años 2007 y 2008 con ingresos totales de 4 305 537.73 y 4 373 507.16 pesos respectivamente. Esto representa un incremento de 67 969.43 pesos de un año a otro y evidencia un desempeño favorable en la actividad de la empresa. En lo que respecta a los gastos totales es significativo que ante este incremento de un período a otro en los niveles de actividad de la organización los gastos totales disminuyeron; en el año 2007 se registraron 2 500 759.50 pesos por este concepto, mientras en el 2008 descendieron hasta 2 455 456.67. Al valorar el comportamiento de las utilidades netas se percibió un aumento, en el 2007 fueron de 1 733 338.35 pesos y en el 2008 ascendieron a 1 849 352,52 pesos.

*Divisa:* El Hotel al término del año 2007 obtuvo un ingreso total de 1 125 703.84 cuc, mientras en el año 2008 fue de 1 266 479.43 cuc, como es lógico generalmente ante un incremento en los niveles de actividad de la organización, los gastos totales se incrementan; en el año 2007 se incurrió en 820 488.81 cuc y en el 2008 955 605.54 cuc. Las utilidades netas fueron al cierre de los años 2007 y 2008 de 152 018.35 y 155 500.97 cuc respectivamente, reportando un incremento de 3482.62 cuc.

Como se puede apreciar de un año a otro la organización generó niveles de ingresos que excedieron sus gastos totales, lo mismo en una moneda que en otra, por lo que se puede afirmar que presenta una situación favorable.

## **Caracterización de los equipos objetos de estudio.**

Debido a que la instalación no es pequeña, que cuenta con 10 áreas y una cantidad de trabajadores considerable el estudio no se realizó a todo el hotel, sino que se determinó con la dirección realizarlo en los equipos de mayor importancia siendo estos los siguientes:

<b>Equipos</b>	<b>Total de obreros</b>
Dirección General	8
Recepción	12
Servicio Gastronómico	32
Ama de Llave	24
Abastecimiento	8
Cocina	28

Tabla 1.2 Equipos analizados. Fuente elaboración propia.

## **Etapa 2. Analizar el compromiso de la organización.**

En esta etapa un representante de la organización anunció a todos los niveles el compromiso adquirido y fuimos presentados a cada uno de los equipos de la entidad para lograr la cooperación de todo el personal del hotel.

## **Etapa 3. Creación del grupo diagnóstico.**

Después que todo el personal de la organización conoce las razones del estudio y comprende la necesidad de su participación en el logro de la calidad, se procede a la creación del grupo de diagnóstico; que no es más que definir el personal a participar directamente en el estudio por los diferentes equipos de la entidad.

Se determinó que cada jefe de equipo integraría dicho grupo quedando conformado de la siguiente forma:

- **Diagnóstico de la responsabilidad de la dirección:** director general, jefe de equipo de atención al cliente.
- **Gestión de recursos:** jefe de equipo de aseguramiento y recepción, de recursos humanos, finanzas y costos.
- **Materialización de servicio:** jefe de equipo de servicio gastronómico y ama de llave.

## **Etapa 4. Análisis de la cultura de la organización en materia de calidad.**

Con el objetivo de conocer las principales normas y creencias arraigadas en la organización en cuanto a la calidad, se aplicó la encuesta que aparece en el (**Anexo 1**) a los diferentes niveles.

**Directivos:** Director general.

**Mandos intermedios:** Jefes de equipos.

**Obreros:** La toma de la muestra se realizó considerando la representatividad en cada uno de las áreas para un total del 50 %.

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los diferentes niveles de la organización fueron procesados obteniéndose los siguientes resultados:

**Directivos.** La alta dirección está orientada hacia la calidad y esto se demuestra en los resultados de la encuesta donde predomina el perfil A con un 62.5 %

**Mando Intermedio.** En el mando intermedio la cultura está orientada hacia la calidad: un 62,5% plantean que la cultura está orientada hacia la calidad, un 25% plantea que la cultura es débil y un 12,5 % que la cultura de la organización no está orientada hacia la calidad.

**Empleados.** El 80% de los empleados consideran que la cultura está orientada hacia la calidad, perfil A y un 20% que la cultura es débil, perfil B.

Para caracterizar la cultura de calidad en la organización es necesario profundizar en los valores y hábitos que la sustentan debido a la influencia de estos.

**Valores positivos que se manifiestan en el hotel.**

- Los trabajadores están comprometidos con la organización.
- Responsabilidad antes las tareas que deben cumplir.
- Existe una adecuada limpieza y organización.
- Los trabajadores pueden hacer las cosas bien para el logro de la calidad.

#### **Valores negativos que se manifiestan en el hotel.**

- No se estimula el trabajo en grupo.
- No existe una preocupación continua por parte de la dirección del desarrollo intelectual de los obreros.
- No siempre se toman en cuenta las opiniones de los obreros.

#### **Hábitos que se manifiestan en la organización.**

- Existe buena puntualidad al trabajo.
- Se trabaja para hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Se trabaja sobre la base de prevenir los errores.
- Se recompensa a los trabajadores por los resultados.

#### **Hábitos que no se manifiestan en la organización.**

- No existe una total mejora continua.

#### **Etapa 5. Diseño de las técnicas de diagnóstico.**

Para la realización del diagnóstico es necesario utilizar técnicas que permitan determinar la situación de la organización con respecto a la gestión de la calidad, para esto se utilizaron una guía elaborada a partir de las normas 9001 y 9004 del 2000 donde se hace referencia a los cuatro procesos claves de una organización y en la cual se hace referencia en el capítulo anterior.

Se utilizaron técnicas como: la encuesta, entrevista, observación directa, revisión de documentos, brindando la posibilidad de detectar los problemas y la orientación en las acciones de mejora.

Otras de las técnicas utilizadas, apoyándose en los resultados de los cuestionarios elaborados a partir de la norma ISO fueron; la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) haciendo uso del análisis interno de la organización y la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) mediante los resultados del análisis externo de la entidad. Seguidamente se realizó la matriz de impactos cruzados (DAFO) determinándose la estrategia a seguir.

#### **Etapa 6. Ejecución del diagnóstico.**

En esta etapa se aplicaron la guía propuesta a partir de la metodología antes mencionada. Estos cuestionarios se realizaron a través de entrevistas con el personal involucrado de cada equipo; o sea, con el personal seleccionado a integrar el grupo diagnóstico creado en la etapa 2 de la metodología.

Para la realización del análisis interno primeramente se procedió a la evaluación general del Sistema de Gestión de la Calidad identificado como el requisito 4, luego se analizó la responsabilidad de la

dirección requisito 5; la gestión de recursos requisito 6; la materialización del servicio requisito 7 y por último el requisito 8 medición, análisis y mejora.

Los resultados de dicha evaluación se relacionan a continuación:

Sistema de gestión de la calidad

#### 4.1 Sistema de gestión de la calidad

La organización no tiene establecido, documentado ni implantado un sistema de gestión de la calidad. Solo se han identificado algunos procesos necesarios para implantar el sistema a los que se le ha descrito la sucesión e interrelación, las entradas y salidas, pero no se les realiza seguimiento y medición.

#### 4.2 Requisitos de la documentación.

##### 4.2.1 Generalidades.

##### 4.2.2 Manual de calidad.

La entidad no cuenta con la documentación necesaria para la implantación de un sistema de gestión de la calidad como: un manual de calidad, los registros, ni todos los procedimientos necesarios, aunque en algunos equipos si existen procedimientos.

Existen especificaciones de calidad propias del servicio, instrucciones y manuales de operación enviados por la casa matriz y control del producto y el servicio.

No existe por escrito ni implementado procedimientos como:

- Control de la documentación
- Control de registro.
- Acciones correctivas
- Auditorías internas
- Acciones preventivas

#### 5. Responsabilidad de la Dirección.

##### 5.1 Compromiso de la Dirección.

La alta dirección maneja el concepto de calidad y existe una función de calidad en la organización, que aunque en estos momentos dicha función está ubicada dentro del Equipo "Atención al cliente", en un futuro está concebido que sea independiente y subordinada directamente al gerente de la entidad.

Resulta válido acotar que se muestra la preocupación y el compromiso por satisfacer los requisitos del cliente, ya que se realizan encuestas para medir la satisfacción del cliente; se realizan consejos de dirección para tratar específicamente la calidad y la satisfacción. En el hotel existen tres equipos encargados de garantizar la disponibilidad de recursos:

- Equipo de "Aseguramiento" (Recursos Materiales).
- Equipo "Contable-Financiero" (Recursos Financieros).

- Equipo de “Recursos Humanos y Atención al hombre” (Recursos Humanos).

## 5.2 Enfoque al cliente.

La organización conoce quiénes son sus clientes y considera que ellos son el centro de la actividad. Sin embargo, no existen métodos eficaces implementados que permitan determinar periódicamente las necesidades y expectativas de los clientes. No se realizan sistemáticamente estudios de mercadotecnia que arrojen datos más exactos; así como la utilización de otras técnicas (encuestas, observación directa, entrevistas con turoperadores, etc.) que permitan retroalimentación para convertir estas necesidades en requisitos para el servicio.

## 5.3 Política de calidad.

Tiene definido la política de calidad.

## 5.4 Planificación.

### 5.4.1 Objetivos de calidad.

Tiene definido los objetivos de calidad.

### 5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

En la instalación se están dando los primeros pasos en la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad. Se han identificado algunos procesos necesarios para el sistema de calidad, esto incluye la determinación de sus secuencias e interacción, de los criterios y métodos necesarios para asegurar que estos procesos sean eficaces.

## 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.

### 5.5.1 Responsabilidad y autoridad.

Existe un organigrama que refleja la estructura de la empresa, donde están claramente definidas las dependencias jerárquicas e interrelaciones entre los diferentes niveles, sin embargo resulta significativo que las funciones, responsabilidades y autoridades de cada nivel con respecto a la calidad no están claramente definidas.

### 5.5.2 Representante de la dirección.

En la entidad se ha designado a un representante de la dirección para la calidad, pero aún no posee suficiente autoridad para gestionar, dar seguimiento, evaluar y coordinar todos los procesos relacionados con la calidad; así como, no pueden tomar decisiones concerniente a la calidad.

En el hotel existe un Equipo de “Atención al cliente” que vigila por los intereses del cliente.

### 5.5.3 Comunicación interna.

La dirección considera la comunicación como un factor importante en la organización, y cuentan con un buen sistema informático, pero existen problemas de comunicación con respecto a los niveles de jefe-subordinado y entre colegas, que aún no puede ser considerada lo suficientemente eficiente.

## 5.6 Revisión por la dirección.

Debido a que la organización está inmersa en estos momentos en los primeros pasos del Sistema de Gestión de la Calidad, la dirección no puede revisar dicho sistema. Como es lógico tampoco se tienen definidos los registros de los resultados de las revisiones.

## 6 Gestión de recursos

### 6.1 Asignación de recursos

En el hotel la alta dirección determina la disponibilidad de recursos (humanos, infraestructura, ambiente de trabajo, proveedores, recursos naturales y financiero) para el mejoramiento del servicio y los procesos, pero se señala que existe problema en lo oportuno que se suministran los recursos, debido a que en ocasiones los proveedores no disponen de los recursos necesarios o no se cuenta con la disponibilidad financiera.

### 6.2 Recursos humanos.

En el hotel existe un sistema de gestión de los recursos humanos (SGRH) y es una función integrada a la organización donde la alta dirección y los mandos intermedios tienen una gran responsabilidad. Tienen definida una política, ni objetivos de los recursos humanos. El SGRH concibe varios elementos que se deben desarrollar en el flujo de Recursos Humanos; para realizar el inventario del personal cada trabajador tiene confeccionada una ficha donde se recogen todos los datos necesarios y de interés para la entidad como: datos demográficos, socioeconómicos, médicos etc. La evaluación del potencial se realiza permitiendo determinar las aptitudes y actitudes de cada trabajador para analizar las posibilidades de ocupar puestos de mayor exigencia. Además posibilita seleccionar las reservas de cuadro. Se encuentran elaborados los profesiogramas para cada cargo. La planeación de los recursos humanos actualmente no se realiza y para seleccionar el personal existen perfiles de cargo y de competencia para cada puesto de trabajo. Cuando se necesita contratar a un trabajador se le solicita a la agencia empleadora que es la encargada de enviar el personal solicitado utilizando un escalafón que existe en la misma, posteriormente el jefe de recursos humanos de la entidad determina si se acepta o no, en caso de no existir disponibilidad en la agencia del personal necesario no se puede captar al mismo por otras vías. La evaluación del desempeño se realiza mensualmente a los trabajadores tributando a la idoneidad y al sistema de recompensa de la entidad. Para efectuar la actividad antes mencionada existe una metodología basada en el cumplimiento de objetivos tanto para directivos, como para trabajadores. Para la capacitación, formación y desarrollo de los trabajadores, el jefe de recursos humano diagnostica o determina las necesidades de la organización las cuales son discutidas con FORMATUR organismo encargado de ofrecer los cursos de superación. La competencia del personal se evalúa a través de la evaluación del desempeño.

### 6.2.1 Participación del personal.

Los trabajadores toman decisiones sobre cómo organizar y ejecutar su trabajo, pero solo en ocasiones participan en la fijación de objetivos. Disponen de la información necesaria (en ocasiones no es oportuna) para planear y ejecutar su trabajo, las reuniones los estimulan a contribuir en las decisiones de trabajo y se trata de valorar todos los puntos de vistas. Sin embargo no existe un adecuado funcionamiento de trabajo en equipo, solo en ocasiones las nuevas ideas se estimulan y aplican al igual que la solución creativa de los problemas con la participación de los trabajadores.

Los trabajadores reciben información acerca de la calidad de su trabajo, aceptan los aumentos de responsabilidad en cuanto a organización y control de su propio trabajo, solo en ocasiones disponen de toda la información suficiente dentro de su nivel jerárquico para realizar aportes significativos a la gestión. Platean que existen vías adecuadas para la canalización de sus demandas, pero estas son solo atendidas en ocasiones y perciben que sus aportes a la organización mejoran su posición.

#### 6.2.2.1 Competencia.

A través de la evaluación del desempeño se determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del servicio. Las habilidades y experiencias del personal se registran, pero no se tiene un documento oficial.

#### 6.2.2.2 Toma de conciencia y formación.

En la entidad se garantiza que los trabajadores estén conscientes de la importancia de su labor a través del trabajo hombre a hombre que realizan los jefes inmediatos y los factores políticos e ideológicos de la organización.

En la planificación de las necesidades de educación y formación del personal se tiene en cuenta los siguientes aspectos: experiencia del personal, los conocimientos, las habilidades de comunicación, la cultura y el comportamiento social, en algunos casos el conocimiento de los mercados; dejándose de tener en cuenta aspectos como: las herramientas de planificación y mejora, la creación de equipos, la creatividad y la innovación porque no se les da muchas oportunidades para crear e innovar.

Para que la educación y formación facilite la participación activa del personal se tiene en cuenta aspectos como: el cambio y desarrollo de la organización, el impacto de la organización en la sociedad, los programas para actualización periódica del personal ya formado. El adiestramiento para satisfacer las necesidades del personal que realizan trabajos que afectan la calidad si se garantiza, por ejemplo, a los cocineros los envían a realizar prácticas en otros hoteles de mayor categoría para que adquieran experiencia y cuando regresen a su puesto de trabajo pongan en práctica los conocimientos adquiridos. La evaluación de la formación recibida se realiza observando el trabajo diario del trabajador.

### 6.3 Infraestructura.

La organización ha identificado la infraestructura que necesita para lograr la conformidad del servicio pero no es proporcionada del todo, porque en la edificación existen problemas de filtraciones y la destinada a prestar el servicio de alojamiento no son todo lo confortables que debían ser. En algunas habitaciones los televisores y teléfonos están defectuosos, los aires acondicionados provocan mucho ruido, el mobiliario está en malas condiciones. Actualmente se están reparando algunas habitaciones y se ha reparado parte del mobiliario, pero todavía es insuficiente. En ocasiones hay problema con la disponibilidad de las herramientas necesarias para realizar las reparaciones y el mantenimiento de la infraestructura y con los utensilios de trabajo de las camareras como: cepillos para limpiar y los carros que utilizan para realizar las habitaciones (los cuales están deteriorados). También se presentan problemas con los utensilios de cocina debido a que no se cuenta con todos los necesarios para la elaboración de los alimentos y los existentes tienen varios años de uso por lo que necesitan una renovación.

El equipo de aseguramiento realiza los mantenimientos a los elementos del sistema en dependencia de los recursos que se les suministran.

Aunque la organización no representa gran peligro para el medio ambiente se trabaja en elevar la cultura de los trabajadores en cuanto a la limpieza, no arrojar desechos fuera de los cestos etc. La entidad cuenta con una política, código y estrategias ambientales. De manera general, existe espacio para la colocación de equipos y materiales en las diferentes áreas. Existe una buena distribución de las áreas y de los equipos facilitando el trabajo. La empresa no cuenta con toda la tecnología necesaria y parte de la existente tiene varios años de explotación y no se ha podido renovar por falta de presupuesto.

#### 6.4 Ambiente de trabajo.

La alta dirección se preocupa que el ambiente de trabajo influya positivamente en la motivación, satisfacción y desempeño de los trabajadores pero no se ha logrado del todo. Las áreas tienen una adecuada iluminación y ventilación aunque existen problemas con la iluminación en algunas habitaciones y en el bar. La higiene y la limpieza son adecuadas, permitiendo el buen desempeño de los trabajadores, los obreros están protegidos contra condiciones ambientales como el calor, humedad y la contaminación.

El estado de las herramientas que se utilizan no es el adecuado en todos los equipos presentándose problemas en el equipo de ama de llaves y cocina. Las instalaciones eléctricas están bien protegidas e identificadas, las condiciones en los puestos de trabajo son buenas. En la organización existen áreas destinadas a los trabajadores como: baños, comedor.

Con el objetivo de conocer de forma más concreta la satisfacción laboral de la organización sobre la cual influye los aspectos anteriormente analizados se realizó una serie de encuestas.

A continuación se exponen los resultados más significativos de los aspectos evaluados.

La satisfacción con: el trabajo que realizan, la información recibida acerca de los resultados de su trabajo, los ingresos, la seguridad e higiene en los puestos de trabajo, el horario y el régimen de trabajo, los servicios de salud y alimentación que reciben en la empresa, la satisfacción por pertenecer a su equipo o brigada es **buena**.

En el caso de la satisfacción con: información ofrecida por su jefe, su participación en las decisiones, en la solución de problema, la estimulación moral y material, las condiciones de trabajo, la correspondencia entre la estimulación moral y material, las posibilidades de promoción y superación personal y la satisfacción de cómo se trata en el centro las reclamaciones, quejas y conflictos es calificada de **regular**.

En el caso de la satisfacción con: los servicios de transporte, las opciones recreativas, culturales y deportivas organizadas y propiciadas por el centro y el apoyo que se les da para solucionar problemas de carácter material se considera **muy mal**.

Los trabajadores evaluaron su satisfacción laboral general de **bien**.

Las dos razones más importantes por las cuales los trabajadores decidieron trabajar en el centro fueron la necesidad económica y para aplicar sus conocimientos. A la gran mayoría de los obreros le agrada el oficio que desempeñan y frecuentemente se concentra tanto en su trabajo que no se percatan que el tiempo ha transcurrido, consideran que su ocupación es más importante que las demás y prefieren el tipo de trabajo que realizan.

Los aspectos que menos le agradan de su oficio es que no elevan su calificación, lo realizan en condiciones difíciles y no es bien considerado por las personas.

En general para los trabajadores las características más importantes que debe tener su trabajo son:

- Buen salario.
- Posibilidad de superarse.
- Tener buenas relaciones con sus compañeros.
- Que sea un trabajo que les guste.

La mayoría aunque pudiera cambiarse de su brigada o grupo de trabajo no lo haría y en general prefieren su centro de trabajo.

Las causas principales por las cuales los trabajadores cambiarían de trabajo son:

- La falta de estímulo y reconocimiento no les satisfaga.
- No les satisface el trabajo que realiza.
- No les satisface los métodos de dirección y organización del trabajo.

## 6.5 Información.

En el hotel se identifican las necesidades de información y se posibilita el acceso a los mecanismos al personal indicado; las fuentes de información se protegen, actualizan y conservan. Todos los especialistas tienen correo electrónico y acceso a Internet. Se cuenta con una red telefónica tanto

para servicio interno como externo presentando problemas en el equipo de ama de llaves que no hay comunicación externa. Se cuenta con sitio Web a través del cual varios clientes realizan sus reservaciones.

Es necesario plantear que independientemente de todos estos medios de información existen problemas de comunicación por falta de una cultura informativa, debido a que fundamentalmente el hotel trabaja bajo un sistema muy operativo, provocando que en ocasiones la información cambie con frecuencia.

## 6.6 Recursos Naturales

Para el desempeño de la organización el recurso natural más utilizado es el agua. Para satisfacer su demanda y atenuar los efectos desfavorables de la sequía se cuenta con una cisterna y un pozo con turbina, que por el momento han permitido el buen funcionamiento de la organización.

## 6.7 Recursos Financieros.

En la entidad si se determinan las necesidades de recursos financieros, las fuentes de los mismos y su disposición es planificada y controlada. Los resultados financieros se informan oportunamente identificando las ineficacias e ineficiencias. No se realizan informes financieros de las actividades relacionadas con el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad pues este no existe. Los informes económicos son analizados en los consejos de dirección. La empresa no cuenta con un sistema de evaluación de los costos de calidad, y no se incluyen en la contabilidad general de la empresa.

No se emiten informes periódicos que analicen la repercusión económica de los costos de calidad y tampoco existe un sistema que favorezca estos análisis.

## 7 Realización del servicio.

### 7.1 Orientación General.

No están identificados todos los procesos y subprocesos necesarios para obtener los servicios que satisfagan los requisitos de los clientes.

La realización del servicio se planifica teniendo en cuenta aspectos como: los requisitos, recursos necesarios y las actividades requeridas para la validación. No tienen en cuenta los objetivos de calidad, y no se prevén los registros necesarios para demostrar que el servicio cumple con los requisitos.

### 7.2 Procesos relacionados con el cliente.

En el hotel hay un equipo encargado de determinar los requisitos relacionados con el servicio, la revisión de estos requisitos y la comunicación con el cliente.

Este equipo no tiene definido los objetivos de calidad, pero si tienen objetivos que tributan al desempeño de la organización los cuales son conocidos por todos, se analiza y controla su cumplimiento para realizar la evaluación de desempeño de cada trabajador.

La comunicación con los clientes se realiza mediante encuestas, entrevistas, el libro del cliente, y el contacto diario, además el director y el equipo de atención al cliente dan la posibilidad de comunicarse o contactarle personalmente para aclarar y solucionar cualquier inquietud.

Se plantea que en el caso de la encuesta que se aplica mensualmente está dirigida a conocer la percepción que tiene el cliente de los diferentes servicios, detectar los problemas durante su estancia, conocer criterios en cuanto a la instalación, sugerencia para mejorar el servicio y no a detectar de forma precisa las necesidades y expectativas de los clientes y el comportamiento de éstas.

## 7.2 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.

Los requisitos del servicio son determinados por la experiencia de los trabajadores y dirigentes del hotel o por el conocimiento que se tiene de los clientes a los que se les presta el servicio y por las diferentes vías de comunicación que se establecen con los clientes. Resulta importante plantear que el hotel no realiza investigación de mercado lo cual imposibilita conocer con mayor exactitud los requisitos del servicio que pueden ser especificados por los diferentes grupos de clientes a los que es destinado el servicio.

### 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio.

Antes de proporcionar el servicio al cliente el jefe de cada equipo o el especialista de calidad mediante una inspección se asegura que se ofrezca de forma adecuada, y esta verificación brinda también la posibilidad de definir requisitos para el servicio. El resultado de estas inspecciones no se registran, solo se toman medidas para corregir los fallos en ese momento.

### 7.2.3 Comunicación con el cliente.

El cliente recibe información del servicio que presta el hotel a través de la prensa, la radio, tv, en las agencias de viajes los representantes tienen broucher y cuando el cliente llega al hotel cada equipo que presta un servicio determinado está en la obligación de ofrecer toda la información necesaria al cliente.

En la organización existe el equipo de atención al cliente encargado de recepcionar, analizar solucionar y dar respuesta a quejas, recomendaciones y sugerencias, apoyándose en los métodos de recolección de información antes mencionados.

## 7.3 Diseño y desarrollo.

En el hotel no existe ningún equipo destinado al diseño y desarrollo del servicio, esta actividad actualmente se encuentra centralizada por parte de la división, donde existe un departamento de desarrollo e investigación encargado de realizar dicha actividad.

## 7.4 Compras.

### 7.4.1 Proceso de compra.

En la entidad existe el equipo de aseguramiento encargado de realizar las compras, en esta área hay objetivos conocidos y revisados mensualmente que tributan al desempeño de la organización. Las compras se realizan analizando las necesidades del hotel, cada jefe de equipo es el encargado de registrar en un libro las mismas. El consejo de dirección que se realiza mensualmente es una vía para canalizar estas necesidades y dar prioridad a los productos analizando las finanzas y la importancia del mismo.

#### 7.4.2 Proceso de control de proveedores.

Las relaciones de la organización con los proveedores son mutuamente beneficiosas. Los proveedores son evaluados pero en ocasiones se tienen contrato con un único proveedor lo que constituye una limitante. Mensualmente se realiza una reunión en el MINTUR para analizar cómo se comporta el aprovisionamiento de determinados productos que por lo general son importados.

Para la evaluación de los proveedores se toman en cuenta criterios como la rapidez de entrega, calidad del producto, facilidades de pago, precio, distribución, también se evalúa la experiencia pertinente de los proveedores y la capacidad de proporcionar los productos en el tiempo establecido de forma eficiente y eficaz. Estos criterios no están establecidos por escrito, los resultados de las evaluaciones y las acciones derivadas de ellas no se registran. Ante cualquier consulta, solicitudes de presupuestos y oferta algunos proveedores responden de forma receptiva y con deseos de cooperar.

#### 7.4.2 Información de compra

La entidad informa sus compras por vía telefónica, correo electrónico o dirigiéndose el comprador a las instalaciones del proveedor, en ocasiones se establecen especificaciones de calidad.

La organización se asegura de la adecuación de los requisitos de compra antes de realizar algún pedido y antes de recibir el producto comprado se realizan verificaciones al mismo.

#### 7.4.3 Verificación del producto comprado.

No existen procedimientos definidos de recepción de compra, la revisión de conformidad del producto se basa en una verificación visual de propiedades físicas de los productos fundamentalmente como: defectos en los enlatados. Al detectar algún producto no conforme son devueltos a los proveedores para que los sustituyan por otro en buen estado. Si la no conformidad no es detectada en el momento que se recibe el producto no existe un mecanismo de reclamación. Para los equipos o productos que tienen garantía en caso de alguna rotura o no conformidad se le informa al proveedor, el cual está en la obligación de solucionar el problema de acuerdo a lo estipulado en la garantía.

Para almacenar y conservar los productos comprados se rigen por un manual de procedimiento, el almacén está en buen estado pero no tiene la capacidad suficiente.

El control de las existencias se realiza utilizando tarjetas y se verifican las fechas de vencimiento y los registros sanitarios para evitar utilizar un producto que no cumpla con sus propiedades.

El jefe de equipo de aseguramiento que realiza la función de comprador tiene acceso a las instalaciones de los proveedores donde puede realizar las verificaciones pertinentes.

#### 7.5 Operación y realización.

Todos los equipos del hotel están destinados a prestar un servicio determinado de los cuales se seleccionaron para realizar el estudio los siguientes

**Dirección:** La dirección del hotel.

**Recepción:** Tiene como función dar entrada y salida a los clientes, mantener el estado de cuenta correctamente, ofrecer y facilitar información y todo tipo de ayuda en cuanto al servicio que presta el hotel y servicios externos como: de transportación.

**Ama de llave:** La limpieza, acondicionamiento y confort de las habitaciones, así como la higiene general del establecimiento, manteniendo la imagen deseada.

**Servicio Gastronómicos:** La prestación de servicios de alimentación y bebidas que oferta el hotel.

Ninguno de estos equipos cuenta con objetivos de calidad pero si tienen objetivos que tributan al buen desempeño de la organización.

De manera general el servicio se planifica bajo condiciones controladas que incluyen la disponibilidad de información sobre las características del servicio y el uso de las herramientas y equipamiento necesario. Las inspecciones no se planifican, ni se reflejan en registros oficiales.

##### 7.5.1 Validación del proceso

La organización mediante la inspección valida los procesos pero sin tener por escrito criterios de calidad para revisión y aprobación. No existen instrucciones escritas de validación como tal que contemplen las características del servicio o el producto que se oferta, ni se ha establecido una frecuencia.

##### 7.5.2 Identificación y trazabilidad.

La trazabilidad constituye un requisito para el servicio pero no se realizan registros de las no conformidades detectadas, lo cual dificulta el seguimiento.

##### 7.5.3 Propiedades del cliente.

En la organización no se utiliza ninguna propiedad del cliente para realizar el servicio por lo que este requisito no procede.

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

Debido a las características de la entidad objeto de estudio que es netamente de servicio no son utilizados dispositivos de seguimiento y medición.

## 8 Medición, Análisis y Mejora.

### 8.1 Generalidades.

La organización no planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición análisis y mejora del sistema de gestión de la calidad pues este no existe. Para identificar áreas que deben mejora su

desempeño en el hotel se utiliza y considera como su principal herramienta la encuesta de satisfacción del cliente y los resultados económicos.

#### 8.2.1 Satisfacción del cliente.

La organización realiza constantemente el seguimiento de la percepción del cliente con respecto al servicio y las fuentes de información relativas al cliente. El equipo de atención al cliente utiliza como métodos fundamentales: la encuesta a los clientes, la retroalimentación sobre todos los aspectos del servicio, los requisitos del cliente e información contractual dejando de utilizar otras fuentes importantes como: las necesidades del mercado y la información relativa a la competencia.

#### 8.2.2 Auditorías internas.

En la organización se realizan auditorías interna y el control interno pero no se llevan a cabo auditorías para evaluar la calidad. En la empresa no se realizan cálculos del costo de calidad y no se han establecido e implementado los procesos de auto evaluación.

#### 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.

No se aplican métodos para el seguimiento y medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad.

#### 8.2.4 Seguimiento y medición del servicio.

La entidad realiza un seguimiento de las características de los servicios que se prestan pero no existe un procedimiento documentado, ni registros para reflejar los resultados de las tareas que realizan al respecto.

#### 8.3 Control del servicio no conforme.

En la organización existe un procedimiento para el tratamiento de servicio no conforme (Casa Matriz) este procedimiento incluye responsabilidades y autoridades relacionadas con el procedimiento, criterios para la identificación, control para prevenir su uso y formas de identificar el producto o servicio no conforme. La entidad toma acciones para eliminar las no conformidades y para prevenir el uso de algún producto o servicio que no cumpla con las características apropiadas. No se mantienen registros actualizados de las no conformidades detectadas y de todas las acciones tomadas posteriormente.

#### 8.4 Análisis de datos.

En la organización se determinan y analizan datos apropiados para demostrar la idoneidad y eficiencia de cada área; incluyendo datos relativos a la calidad. Se tiene definido los responsables de la recopilación y análisis de estos datos, pero no existe un sistema documentado para su recopilación.

El análisis de los datos brinda información de la satisfacción del cliente, la conformidad del servicio y el comportamiento de los proveedores. Pero se ha identificado que no brinda información de las

características y tendencias de los procesos y el servicio, ni para valorar la idoneidad y eficiencia de la gestión de la calidad.

#### 8.5 Mejoramiento.

No hay indicadores que muestren el desempeño del sistema de gestión de la calidad pues este no existe.

##### 8.5.2 Acciones correctivas.

Se realizan acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades detectadas y se tienen definidos responsabilidad y autoridad para llevar a cabo estas acciones, pero no existe un procedimiento documentado para realizar las mismas.

##### 8.5.3 Acciones preventivas.

La entidad determina acciones para eliminar las causas de las posibles no conformidades y prevenir así su ocurrencia, pero no existe un procedimiento documentado, ni se registran.

Con los resultados obtenidos en el análisis interno de la organización se determinaron fortalezas y debilidades que influyen con mayor fuerza con respecto a la calidad considerando los resultados del diagnóstico. A continuación se listan las principales limitantes:

1. No existe un sistema de gestión de la calidad.
2. No cuentan con la documentación necesaria como manual de calidad y procedimientos.
3. No se han identificado todos los procesos para implantar un sistema de gestión de la calidad.
4. No se estimula el trabajo en grupo.
5. No siempre se toman en cuenta las opiniones de los obreros.
6. No se realizan estudios de mercado para conocer las necesidades y expectativas de los clientes.
7. EL especialista de la calidad no posee suficiente autoridad para gestionar, dar seguimiento, evaluar y coordinar los procesos relacionados con la calidad.
8. No se proporcionan todos los recursos necesarios para la realización del servicio.
9. Existen dificultades con el personal específicamente animación, cocina.
10. No se realiza la planificación de los recursos humanos.
11. Solo en ocasiones las nuevas ideas se estimulan y ponen en práctica.
12. Las demandas de los trabajadores solo se atienden en ocasiones.
13. La infraestructura no es proporcionada en su totalidad.
14. Existen problemas de filtración en la edificación y no se cuenta con el espacio suficiente en el almacén y ropería.
15. Las habitaciones tienen dificultad con la iluminación, el mobiliario se encuentra deteriorado y los equipos como t.v, aire acondicionado, teléfono presentan dificultades.
16. No se tienen todas las herramientas para realizar los mantenimientos.

17. Existen problemas con los utensilios de trabajo sobre todo en los equipos de cocina y ama de llave.
18. La tecnología no es la necesaria y posee varios años de explotación. Se encuentra restringida por falta de presupuesto.
19. Existe problema de iluminación en el bar.
20. Deficiente servicio de transportación al personal.
21. No se proporcionan actividades recreativas, culturales y deportivas a los trabajadores.
22. Los trabajadores perciben que no se atienden sus problemas.
23. La empresa no cuenta con un sistema de evaluación de los costos de calidad y no calidad.
24. La encuesta que se utiliza para medir la satisfacción del cliente no es muy eficiente.
25. Las inspecciones que se les realizan a los servicios no se planifican ni se registran los resultados.
26. No se llevan a cabo auditorías para evaluar la calidad.
27. El turismo internacional en el presente año no se encuentra satisfecho con el servicio que se le ha proporcionado.

**Fortalezas:**

1. Existe un representante de la dirección encargada de rectorar las actividades relacionadas con calidad en la entidad.
2. Cuentan con una buena variedad de servicio.
3. Es un cliente importante para sus proveedores.

**Debilidades:**

1. No se proporcionan todos los recursos necesarios para la realización de los servicio
2. No se ha logrado un buen ambiente de trabajo.
3. La alta dirección no destina todos los esfuerzos necesarios para implantar un SGC.

Después de realizar el análisis interno se procedió al análisis externo utilizando una guía ver (**Anexo 2**), obteniéndose los siguientes resultados:

**Factores culturales**

El cliente es considerado como un elemento esencial por las empresas del territorio que son identificadas como su competencia. Estas empresas se encuentran inmersas en el perfeccionamiento empresarial y tienen interés en lograr servicios de mejor calidad pero no concretan acciones para alcanzarlo.

En el ministerio no existen empresas con un sistema de gestión de la calidad certificado. No se mantienen relaciones a los distintos niveles con empresas líderes en el trabajo por la calidad.

**Factores tecnológicos**

No se considera imprescindible el empleo de tecnología de avanzada para el logro de la calidad en el servicio. La organización no tiene acceso a toda la tecnología necesaria por problemas financieros que limitan la adquisición de la misma.

Factores políticos.

Esta dentro de la política del país, del territorio, y como aspecto prioritario, el desarrollo del sector al cual pertenece la organización.

Factores económicos.

La situación económica del país y del territorio favorece el desarrollo de la entidad aunque es necesario plantear que la permanencia del bloqueo económico no permite alcanzar un mayor desarrollo al país repercutiendo en la organización que cuenta con clientes y proveedores de otros países.

La cadena de impagos afecta a la organización en su liquidez, debido a que sus actividades son netamente de servicio, una ruptura de esta cadena implica el incumplimiento en las obligaciones con los proveedores, propiciando la no existencia de algunos productos. La doble moneda afecta solo en el sentido del control y la documentación

Factores legales

Las regulaciones legales existentes actualmente de forma general contribuyen al desarrollo del hotel. La empresa posee respaldo legal para la realización de operaciones comerciales.

Factores demográficos.

La selección del personal se realiza a través de una agencia empleadora encargada de enviar el personal que labora en la entidad. La cantera y los mecanismos para seleccionar el personal no son del todo bueno.

Características del mercado.

Clientes.

La oferta actual de la organización es superior a la demanda que se brinda, existen clientes potenciales y diferencias entre sus clientes en cuanto a la profesionalidad con que se trata un cliente nacional y uno extranjero. Las diferencias del poder adquisitivo se disminuyen con el nuevo sistema de crédito establecido en la Cadena Islazul.

Proveedores.

Los proveedores no están obligados a competir para la venta en el sector al que pertenece la entidad pues no existe una variedad de proveedores que presten el mismo servicio o producto.

La empresa tiene acceso a los canales de distribución, sus proveedores son bastante estables, la entidad es un cliente importante para sus suministradores y los costos no varían significativamente al cambiar de proveedores.

Competidores

En el territorio existen otras instalaciones que ofertan los mismos servicios y se mantienen relaciones de cooperación con estas organizaciones.

Los servicios que ofrece el hotel se diferencian pero no de forma significativa.

Con los resultados obtenidos en el análisis externo se determinaron las amenazas y oportunidades potenciales de la organización con respecto a la calidad permitiendo elaborar la matriz de evaluación de los factores externos.

#### **Amenazas:**

1. Existen otras instituciones que ofrecen servicios similares.
2. No cuenta con una buena cantera y mecanismos para selección del personal.
3. Se ven afectados por la cadena de impagos en su liquidez.

#### **Oportunidades:**

1. Es política del país el desarrollo del sector.
2. La demanda actual es mayor que la oferta.
3. Es sede de importante eventos como, la jornada Cucalambeana, el Ánfora semana de la cultura. etc.

### **Etapas 7. Análisis de los resultados.**

Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas utilizadas en la confección de las MEFI y MEFE son elementos esenciales para el logro de la calidad en la organización.

Después de seleccionar cada uno de estos factores y agruparlos en internos y externos se realizó la ponderación de los mismos en una escala de 0 a 100 otorgando la mayor puntuación al de mayor importancia. Posteriormente se calificó de 1 a las debilidades y amenazas que se manifestaron con mayor intensidad y con 2 las más atenuantes. Las oportunidades y fortalezas más acentuadas en la organización, se les calificó de 4 y las menos enfatizadas con 3.

Seguidamente se multiplicó la ponderación y las calificaciones de cada factor y se obtuvo una sumatoria en cada grupo (MEFI) y (MEFE)

En la MEFI se obtuvo un resultado de 231 siendo menor que 250 lo que indica una situación desfavorable para la organización debido a un predominio de las debilidades. Los resultados obtenidos en la MEFE fueron de 268 siendo mayor que 250 lo que evidencia una mayor primacía de las oportunidades para la entidad.

Seguidamente se elaboró la Matriz de Impactos Cruzados (DAFO). Utilizando los factores de la MEFI Y MEFE.

Del análisis anterior se obtuvo que la entidad se encuentra en el cuadrante mini – maxi y debe implementar estrategias adaptativas, la cual se corresponde: Minimizar las debilidades y maximizar

las oportunidades. Estrategia de desbloqueo interno. Implementación de un Sistema de Gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000:2000.

Después de haber realizado el análisis de la situación en que se encuentra la organización y haber definido la estrategia que debe seguir se procedió a la elaboración de las acciones de mejoramiento para lograr implementar la estrategia seleccionada.

### **3. Acciones de mejora.**

1. Continuar con la aplicación de la metodología para lograr implantar un sistema de gestión de la calidad.
2. Identificar los demás procesos que sean necesario para establecer el Sistema de Gestión de la Calidad.
3. Después de definir una política y los objetivos de calidad se deben:
  - Crear vías de comunicación para garantizar que la política sea conocida y comprendida por todos los miembros de la organización.
  - Desplegar los objetivos hacia todos los niveles de la organización.
  - Definir los responsables para dar cumplimiento a cada tarea.
4. Elaborar un manual de calidad el cual deba incluir:
  - Una descripción de los elementos del SGC.
  - Los procedimientos del nivel del sistema o una referencia.
5. Confeccionar todos los procedimientos necesarios y exigidos por la norma ISO 9000:2000.
6. El desarrollo de un clima favorable para el involucramiento de todo el personal en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
7. Definir de forma clara las funciones, responsabilidades y autoridades de cada nivel con respecto a la calidad.
8. Se debe realizar la planeación de los recursos humanos.
9. Establecer la iluminación necesaria en las habitaciones y en el bar.
10. Se debe proporcionar a los trabajadores actividades recreativas, culturales, y servicios de transporte para que se sientan más conforme con las atenciones que les ofrece el centro.
11. Se debe incentivar y motivar al personal para la mejora continua de la calidad mediante mecanismos como:
  - Charlas acerca de la importancia que tiene gestionar la calidad en la organización, la repercusión de esta en los resultados que se pueden alcanzar en el cumplimiento de los objetivos, así como los beneficios para la entidad y para cada trabajador en su puesto de trabajo al lograr el cumplimiento de la misma.
  - Establecer procesos de emulación interna referidos a la calidad y recompensar los buenos resultados.

- Propiciar e incentivar a los trabajadores para crear e innovar en sus puestos de trabajo.
  - Darle una mayor participación a los trabajadores en la toma de decisiones.
12. Después de establecer el Sistema de Gestión de la Calidad la dirección debe planificar la realización de revisiones y realizar informes con los resultados incluyendo las acciones preventivas y correctivas.
13. Utilizar como informaciones de entrada las que se utilizan en la organización y agregar:
- Acciones de seguimiento que se desprendan de revisiones anteriores
  - Cambios planificados que puedan afectar al SGC después de implantado.
14. Planificar y garantizar los medios que se necesitan para prestar los servicios, en específico los carros de las camareras, los utensilios en la cocina, las herramientas necesarias para dar mantenimiento, las condiciones de confort en las habitaciones.
15. Realizar las reparaciones necesarias a la edificación para evitar las filtraciones y proporcionar mayor espacio en el almacén y en ropería.
16. Los jefes de equipo deben continuar informando a sus subordinados periódicamente acerca del resultado que obtienen de su trabajo e incluyendo aspectos relacionados con la calidad del mismo y realizar un análisis profundo de estos resultados conjuntamente con los trabajadores.
17. Se debe estimular a los trabajadores que por su desempeño se lo merezcan a través de mecanismos como:
- Mayor remuneración
  - Solución de problemas materiales teniendo en cuenta las posibilidades del Hotel.
  - Informar en las reuniones que se realizan en la entidad.
  - Certificar el desempeño con diplomas.
  - Propiciando la superación profesional.
18. Realizar informes financieros acerca de las actividades del SGC después de implantado, y de la conformidad del servicio, así como responsables.
19. La alta dirección debe utilizar estos informes en las revisiones que se realicen del sistema.
20. Planificar los servicios con todos sus procesos.
21. Se debe realizar una investigación de mercado para conocer con una mayor exactitud las necesidades y expectativas de los clientes y transformarlas en requisitos del servicio.
22. Se deben elaborar registros oficiales que reflejen los resultados de las inspecciones que se les realizan a los servicios y planificar las mismas.
23. Crear un procedimiento escrito para las compras que tenga propósitos y objetivos, este debe incluir la calificación, clasificación y verificación del producto comprado.
24. Se deben registrar las evaluaciones que se realizan a los proveedores y siempre que se pueda, solicitar las compras basadas en los resultados de las evaluaciones.

25. Establecer especificaciones de calidad a los productos que lo exijan.
26. Realizar una verificación más rigurosa a los productos comprados.
27. Establecer por escrito los criterios de calidad que deben cumplirse en la prestación del servicio.
28. Planificar procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora después de implantar el SGC para medir su desempeño y definir responsabilidades para esta tarea.
29. Revisar periódicamente los resultados de estas revisiones.
30. Establecer auditorías internas para analizar aspectos relacionados con la calidad para evaluar el desempeño del SGC y utilizar las sugerencias de los auditores para el mejoramiento.
31. Se deben tener registros actualizados de las no conformidades detectadas y las demás acciones tomadas posteriormente.
32. Se deben analizar los datos que permitan obtener información con relación a:
  - La idoneidad, eficacia y conveniencia del Sistema de Gestión de la Calidad.
  - Las características de los procesos, y los servicios.
34. Definir indicadores que demuestren el desempeño del SGC después de implantado.
35. El proceso de acciones correctivas y preventivas debe evaluar la importancia de los problemas que influyen en la calidad en términos de su impacto potenciales aspectos como: los costos de operaciones, costos de no-conformidades, protección y satisfacción del cliente.
36. Identificar las fuentes de información para planificar las acciones preventivas como: necesidades y expectativas de los clientes, análisis del mercado, medición de la satisfacción, medición de procesos, resultado de análisis de datos, auto evaluación.
37. Registrar las acciones correctivas y preventivas que se lleven a cabo en la organización.

La caracterización general de la empresa ha propiciado obtener una información real de la misma, así como una visión general de su funcionamiento y ubicarse en el contexto en que se desarrolla la investigación.

Se aplicó la metodología propuesta en el Hotel Las Tunas, que incluyen entre otras etapas el análisis global de la situación, el análisis de los resultados y luego se procedió a la elaboración de las acciones de mejoramiento para lograr implementar la estrategia seleccionada.

## **CONCLUSIONES**

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las siguientes conclusiones:

1. El SGC fomenta la realización sistémica de actividades que identifican, definen y controlan los procesos que aportan valor añadido. El seguimiento y control de los procesos permitirán proporcionar servicios que cumplan con los requisitos acordados.

2. Después de aplicada la metodología y según los resultados obtenidos en cada una de las etapas se puede concluir que el Hotel Las Tunas no gestiona la calidad de forma eficiente y la mayoría de los problemas existentes están dados por:

- No existe un sistema de gestión de la calidad implantado.
- En la entidad no existe un manual de calidad y no se encuentran documentados todos los procedimientos.
- No se han identificado todos los procesos para implantar un sistema de gestión de la calidad.
- No se ha logrado un buen ambiente de trabajo.
- La empresa no cuenta con un sistema de evaluación de los costos de calidad y no calidad.
- No se conoce en toda la organización lo que implica la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

## **RECOMENDACIONES**

Considerando las conclusiones del presente trabajo se procede a proponer las siguientes recomendaciones:

1. Gestionar de forma estratégica la calidad en la organización teniendo en cuenta el enfoque de proceso.
2. Proyectar estrategias de capacitación en materia de calidad a todos los niveles de la organización.
3. Incluir en el sistema contable de la organización la evaluación de los costos de calidad, evaluación, prevención, fallos y aseguramiento externo.
4. Realizar un análisis de la satisfacción del cliente interno.
5. Proporcionar un ambiente de trabajo que eleve la motivación de los trabajadores y se les incluya en la toma de decisiones de la entidad.
6. Continuar informando a los trabajadores acerca de los resultados de su trabajo donde se analice la calidad del mismo.
7. Elaborar un plan de mejorar para erradicar progresivamente las deficiencias detectadas.
8. Elaborar un plan de formación del personal en correspondencia con las necesidades detectadas en el diagnóstico.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ayala Castro, Héctor. Medio siglo de transformaciones del turismo en Cuba. Revista Apuntes No 6. Enero-Junio. 2002.
2. Benillon, A & Cerutti, O. implantar y Gestionar la Calidad Total. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
3. Boades, Garcia, Esther. Calidad de los servicios en hoteles de sol y playa. Editorial Síntesis, SA. Valencia, España.
4. Evolución y tendencias de la industria turística (2005). Revista del Centro de información y documentación turística. La Habana, Cuba
5. Fernández Hatre, Alfonso (2002). ISO 9000:2000 “Fundamentos y Vocabularios”. Editorial Instituto de Fomento Regional. España
6. Fernández Hatre, Alfonso (2002). ISO 9000:2000 “Manual y procedimientos de un Sistema de calidad”. Editorial Instituto de Fomento Regional. España.
7. Francisco Folgar, Oscar (1996). ISO 9000. Aseguramiento de la calidad. Ediciones Machi. México.
8. <http://microcampus/microind>.
9. <http://www.Improven.consultores.com/>. Imponen Consultores para la implantación de un Sistema de aseguramiento de la Calidad según Normas ISO 9000.
10. <http://www.inta-gou.ar/balcarce/>. Diagnóstico de calidad e implementación de un plan de mejoramiento de la calidad en una empresa elaboradora de bebidas .Balcarce. Argentina
11. Ishikawua, Kauro (1998). ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Editorial Norma SA.
12. ISO 8402:1994 “Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario.” (Folleto).
13. ISO 9000:2000 “Sistema de Gestión de la Calidad. Vocabulario” (Folleto)
14. ISO 9001 del 2000 Resumen para directivos (2001). Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
15. ISO 9001:2000 “Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos” (Folleto).
16. ISO 9004:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Orientaciones para el mejoramiento del desempeño” (Folleto).
17. La norma ISO 9001 del 2000: Resumen para directivo. Ediciones Gestión 2000.com.
18. Mestres Soler, Juan (1995). Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Ediciones gestión 2000, SA. p. 306.
19. Ministerio del turismo. El reto de la calidad.
20. Moreno Pina, Maira (1998). Perfeccionamiento del sistema de habilidades profesionales de la disciplina Calidad de la carrera de Ingeniería industrial. Tesis en opción al Título de Máster en

Ciencias de Educación. Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran". Santiago de Cuba, Cuba.

21. Omachonu, Vicente K & Ross, Joel E. (1995). Principios de la Calidad Total. Editorial Diana. México.
22. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (1997). La Habana. Cuba.
23. Rodríguez Agramante, Isnay (2004). Diagnostico del Sistema de Gestión de la Calidades la empresa Comercializadora ITH. División Santiago – Guantánamo. Trabajo de Diploma de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín" oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba.
24. Rosandre, C. A (1992). La búsqueda de la calidad en los servicios. Ediciones Díaz de Santos SA. Madrid, España.
25. Sellen, Andrés & Bravo, Orlando (1996). ISO 9000 La calidad en el sector turístico. Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona, España.
26. Senlle, Andrés y Brauo, Orlando. ISO 9000 en el sector turístico. Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona, España.
27. Senlle, Andrés & Stoll, Guillermo (1994) A. ISO 9000 Calidad Total y Normalización. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
28. Senlle, Andrés y Vilar, Joan (1996). ISO 9000 en empresas de servicio. Edición Gestión 2000, SA. Barcelona, España.
29. Taormina, Tom (1997). ISO 9000 Liderazgo virtual. Ediciones Prentice-Hall Hispanoamericano, S.A. México.
30. Udaondo Durán, Miguel (1992). Gestión de la calidad. Editorial Díaz de Santos SA. Madrid, España.
31. Valencia, Rodríguez, Joaquín (1996). Como administrar pequeñas y medianas empresas. Ediciones Contables, Administrativas y FISCALES, S.A. México.
32. Valls,Frances -Josep. Gestión de empresas de turismo y ocio. Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona, España
33. Zeithaml, Valerie A; Parusman, A & Barry, Leonard L. (1993). Calidad Total y gestión de los servicios. Ediciones Díaz Santos SA. Madrid, España.
34. Gonzáles González, Aleida (2002).Diplomado Gestión de la Calidad. Escuela Superior de la Industria Básica.

## Anexos

### Anexo 1: Cuestionarios

#### 1.1 Cuestionario de cultura para la alta dirección

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

Marque con una x en cada pregunta la alternativa que para usted representa el punto de vista dominante de lo que ocurre en la organización (en la columna cultura actual) y de lo que usted cree que debería ocurrir (en la columna cultura preferida).

A– Si B- a veces C- no

No	Preguntas	Alternativas	Cultura actual	Cultura preferida
1	Se siente usted a gusto en la organización y comprometido con ella.	A B C	3	3
2	Se desarrolla usted intelectualmente en la organización.	A B C	3	3
3	Cree usted que sus perspectivas laborales pueden ser satisfechas en esta organización.	A B C	3	3
4	Sus relaciones con los trabajadores son buenas y de apoyo mutuo, logrando una buena comunicación.	A B C	3	3
5	Existe preocupación por parte de la dirección por la calidad de vida de los empleados.	A B C	3	3
6	Se potencia el trabajo en grupo y se estimula a la participación de todos los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.	A B C	1 2	3
7	Se aplica algún método para evaluar su desempeño y el de la organización.	A B C	2 1	7
8	Se reconocen a los empleados por su buen desempeño en la organización.	A B C	2 1	3
9	Se trabaja en base a prevenir los errores y hacer las cosas bien desde la primera vez.	A B C	2 1	3

10	Se planifican las actividades, teniendo en cuenta el uso racional de los recursos que se le asignan para sus funciones.	A B C	3	3
11	Participa usted en la definición de las políticas y objetivo sobre la calidad de la organización y de su área	A B C	1 1 1	3
12	Se da a conocer algún reglamento que hable sobre los deberes y derechos de los trabajadores.	A B C	3	3
13	Se llevan a cabo acciones para la mejora continua en la organización.	A B C	3	3
14	Se determina el nivel de satisfacción al cliente como indicador para la mejora de la organización.	A B C	3	3
15	Se potencia la iniciativa del personal para el mejoramiento continuo de la calidad.	A B C	3	3
16	En la organización hay conocimiento de lo que implica la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad.	A B C	2 1	3

## 1.2 Cuestionario de cultura para mando intermedio.

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

Marque con una x en cada pregunta la alternativa que para usted representa el punto de vista dominante de lo que ocurre en la organización (en la columna cultura actual) y de lo que usted cree que debería ocurrir (en la columna cultura preferida).

A –si B– a veces C – no

No	Pregunta	Alternativas	Cultura actual	Cultura preferida
1	Recibe usted curso de superación dentro de la organización.	A B C	3 2	2 3
2	Existe buena comunicación entre los integrantes de la gerencia y las distintas áreas o departamento de la organización.	A B C	4 1	5
3	Se le brinda posibilidades de progresar en la empresa.	A B C	4 1	5

4	En las relaciones interpersonales se destacan la cooperación, consenso y bienestar grupal.	A B C	2 2 1	5
5	Se siente motivado a permanecer su organización.	A B C	3 2	5
6	Se planifica usted las tareas en su puesto para darle cumplimiento en tiempo y forma.	A B C	3 1 1	5
7	Se siente consiente del comportamiento que usted y el personal de su área deben tener con relación al orden, limpieza y responsabilidad.	A B C	4 1	5
8	Se propicia que el personal de su área genere idea para el mejoramiento de la calidad.	A B C	3 1 1	5
9	Se rectifica las posibles desviaciones sobre los objetivos de la calidad para tomar acciones correctivas.	A B C	2 3	5
10	Se realizan reuniones en su área de trabajo para la discusión y planificación de las actividades a corto y largo plazo.	A B C	3 2	5
11	Se reúne al personal periódicamente para informarle la evaluación del desempeño.	A B C	5	5
12	Está usted comprometido con el cumplimiento de las tareas asignadas.	A B C	4 1	5
13	Conoce usted la política y los objetivos de calidad definidos en la organización.	A B C	4 1	5
14	Hay un sistema efectivo para la rápida detención de los problemas potenciales de la calidad.	A B C	3 2	5
15	Se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones.	A B C	3 1 1	5
16	Es considerada la satisfacción del cliente como el objetivo principal para la organización	A B C	4 1	5

### 1.3 Cuestionario de cultura para los empleados.

Compañero: nuestro equipo de trabajo, encargado de la realización del diagnóstico de la gestión de la calidad en la empresa, necesita su mayor colaboración para el conocimiento de la cultura de calidad de la organización, que no es más que el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa y caracterizan o dan una imagen externa de la empresa antes sus clientes, proveedores y el entorno

en general. De su sinceridad depende la veracidad de nuestras valoraciones y con ella el mejoramiento de la situación actual de la empresa.

Marque con una x en cada pregunta la alternativa que para usted representa el punto de vista dominante de lo que ocurre en la organización (en la columna cultura actual) y de lo que usted cree que debería ocurrir (en la columna cultura preferida).

A– sí B – a veces C– no

No	Pregunta	Alternativas	Cultura actual	Cultura preferida
1	A la dirección le preocupa mi desarrollo intelectual.	A B C	4	4
2	Tengo deseo de superarme para lograr mejores resultado de mi trabajo.	A B C	4	4
3	Existe un buen clima laboral entre los empleados y su jefe inmediato.	A B C	4	4
4	En mi área de trabajo se estimula el trabajo en grupo para la generación de ideas con vistas a la mejora.	A B C	2 1 1	4
5	Me siento comprometido con mi organización y me siento parte de ella.	A B C	4	3 1
6	Se toma en cuenta mi opinión en la planificación de las actividades a realizar en mi puesto de trabajo para dar cumplimiento a los objetivo de calidad de la organización.	A B C	4	4
7	La dirección nos trasmite la importancia que tiene el cumplimiento de las tareas asignadas en tiempo, para el logro de un buen desempeño de la organización, me siento consciente de esto.	A B C	3 1	3 1
8	Siempre soy puntual en mi trabajo.	A B C	4	4
9	Mantengo siempre el orden y la limpieza en mi puesto de trabajo.	A B C	4	4
10	En la organización existe preocupación por la mejora del contenido de trabajo de las personas.	A B C	3 1	4

## Anexo 2. Guía para la realización del análisis externo de la organización.

### • Factores culturales

1. ¿Es el cliente considerado un elemento esencial por las empresas del territorio?
2. ¿Alguna de las empresas similares tienen entre sus prioridades el logro de la calidad?
3. ¿La corporación y el ministerio promueven el trabajo por la calidad?

4. ¿Alguna empresa de la corporación o del ministerio cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado?

5. ¿Se mantienen relaciones a los distintos niveles con empresas líderes en el trabajo por la calidad?

- **Factores tecnológicos**

1. ¿Es imprescindible el empleo de tecnología de avanzada para el logro de la calidad y para ser realmente competitivos?

2. ¿La empresa tienen acceso a estas tecnologías?

- **Factores políticos**

1. ¿Constituye política del país el desarrollo del sector?

2. ¿La política del ministerio es favorable para el desarrollo de la empresa en el territorio?

3. ¿La existencia de la empresa en el territorio forma parte de la política de desarrollo del territorio?

- **Factores económicos**

1. ¿La situación económica del país y del territorio son favorables para el desarrollo de la entidad?

2. ¿Cómo afecta a la empresa fenómenos como la cadena de impagos y la existencia de la doble moneda?

3. ¿Cómo repercute en la empresa la política tributaria y de créditos de los bancos?

- **Factores legales.**

1. ¿Favorecen las regulaciones legales el desarrollo de la empresa?

2. ¿La empresa posee respaldo legal para la realización de operaciones comerciales?

3. ¿Existen regulaciones específicas para la realización de las actividades que desarrolla la empresa como parte de su razón social?

4. ¿Cómo afectan esas regulaciones especiales el desempeño de la empresa?

- **Factores demográficos.**

1. ¿Existe una buena cantera para la selección del personal?

2. ¿Existe un mercado de trabajo competitivo?

3. ¿El mecanismo para la selección y captación del personal favorece el desarrollo de la organización?

- **Características del mercado**

#### Clientes

1. ¿Es la demanda actual superior a la oferta?

2. ¿Existen clientes potenciales?

3. ¿Hay diferencias significativas entre los clientes?

#### Proveedores

1. ¿Los proveedores están obligados a competir para la venta en el sector al que pertenece la empresa?

2. ¿La empresa tienen acceso a los canales de distribución?
3. ¿Tiene la empresa suministradores estables?
4. ¿Es la empresa un cliente importante para sus proveedores habituales?
5. ¿Cambian significativamente los costos al cambiar de proveedor?

#### Competidores

1. ¿Existen en el territorio otras instituciones que oferten los mismos productos y servicios que oferta la empresa?
2. ¿Se mantienen relaciones de cooperación con otras empresas del territorio que comercializan los mismos productos y servicios?
3. ¿El servicio que presta la entidad está diferenciado?

### Anexo 3.

Estimado Huésped

Sea Ud. bienvenido al Hotel Las Tunas el cual se complace en tenerle como huésped.

Cuando usted evalúa nuestro servicio, nos da más que su opinión, nos da herramientas, las cuales usamos para construir un vigoroso y responsable equipo para servirle.

Nosotros estudiamos sus comentarios, los cuales son muy útiles para dirigir nuestro personal y responder a todas sus necesidades.

Le agradecemos por anticipado su colaboración por cuanto su opinión es de máxima importancia en el constante empeño por mejorar nuestro servicio. Atentamente Presidente de la Cadena

Por favor valore la calidad de los siguientes servicios:

	Bien	Regular
Mal		
<b>Recepción:</b>		
Cortesía, Información y Rapidez		
<b>Teléfonos</b>		
Cortesía, Información y Rapidez		
<b>Maletero</b>		
Cortesía, Información, Rapidez, Limpieza general		
<b>Mantenimiento</b>		
Habitación, Limpieza, Confort y Cortesía		
<b>Restaurante</b>		
Calidad del Menú, Variedad del Menú, Cortesía, Rapidez, Limpieza		

Tras sugerencias e impresiones relacionadas con su estancia en el

Hotel \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Nos volvería a visitar? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Por favor, deposítela en el buzón de la recepción del Hotel.

Muchas gracias por su colaboración.

**Anexo 4. Datos de la satisfacción del cliente externo.**

<b>SEGMENTOS</b>	<b>Plan %</b>	<b>Real %</b>			
		<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>
<b>Turismo Nacional</b>	96.5	98	98,5	99,1	97,1
<b>Turismo Internacional</b>	96.5	90,4	96,8	95,2	93,2