



Vol 4, Nº 10 (julio/julho 2011)

## **UNA ENTIDAD EXTRAHOTELERA CUBANA EN MEJORA CONTINUA**

**Ing. Lucía del Carmen Fajardo Villarroel**

[aurorafv@infomed.sld.cu](mailto:aurorafv@infomed.sld.cu)

**Lic. Beatriz del Carmen Duménigo Ruiz**

[beatriz@viajessancristobal.cu](mailto:beatriz@viajessancristobal.cu)

**Ing. Roberto de la Paz Rodriguez**

[rdelapaz@quimica.minbas.cu](mailto:rdelapaz@quimica.minbas.cu)

### **RESUMEN**

El estudio, enfoque a procesos y el correcto diseño de estos es de gran importancia en toda organización para la mejora continua y la toma de dediciones de la misma. Se tomó como objeto de estudio una entidad extrahotelera cubana necesitada de una correcta identificación, diseño e implantación de sus procesos. Para determinar e identificar los procesos que se ponen de manifiesto en esta, se aplicó el método de la matriz de procesos derivándose de esto que el proceso de gestión de la calidad era el mas significativo para ser analizado y rediseñado. Para mapear el proceso y conocer la situación en que se encontraba al inicio se realizó un diagnostico de la entidad entorno al mismo y posterior a esto se rediseñó junto con los subprocesos implícitos, estableciéndose los indicadores de medición y la frecuencia a ser medidos. Este estudio se presentó al Consejo de Dirección de esta entidad. El mismo sirvió de asesoría a los directivos que tomaron la decisión

de implantarlo a partir de la fecha de presentación y continuar con el rediseño del resto de los procesos en trabajos posteriores.

**Palabras clave:** Proceso, calidad, mejora.

***Sucursal Extrahotelera Palmares Restaurantes y Centros Nocturnos in continuous improvement***

## **Summary**

The study, focus to processes and these correct design is of great importance in all organization for the continuous improvement and the overtaking of dediciones of the same. The needy Cuban of a correct identification, design and implantation of his processes took like object of study an extra-hotel entity. In order to determine and to identify the processes that become manifest in this, the method of the womb of processes coming from this that the process of step of quality was was applicable the but significant to be examined and redesigned. The process and knowing the situation you were meeting in to the start came true for mapear one I diagnose of the entity surroundings to the same and posterior it was redesigned to this along with the implicit sub-processes, becoming established the indicators of measurement and the frequency to be measured. This study presented itself to this entity's Executive Board. The same it served as expert advice to the executives that made the decision to establish it as from the filed date and to continue with the I redesign of the rest of the processes in later works.

**Key words:** Process, quality, improvement.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Realizar un Estudio de los Procesos constituye un empeño de gran significado para toda organización, de ello dependen metas de gran importancia que le permitan a la empresa mantener o mejorar su posición en el mercado. Esto traerá aparejado cambios que pueden llevar a realizar cambios, en ocasiones significativos, para su estructura y sus sistemas administrativos. Esta tarea no se puede llevar a cabo por un área única de la empresa, sino por todas y en esta intervienen precisamente todas aquellas personas que mantienen la continuidad en el servicio.

El estudio de los procesos debe crear las condiciones necesarias en la organización tanto en medios como en su ambiente para la introducción del mejoramiento continuo, debe enmarcarse en un plazo dado, su prolongación puede poner en peligro no solo sus resultados sino la posibilidad de la mejora continua en la organización.

La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de que ellas son tan eficientes como lo son sus procesos, han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. Las soluciones organizativas (estructuras y estrategias) son resultados de las actividades del equipo de gestión (Pires, Antonio M; Machado, Virgilio C)

Es una realidad que la ineficiencia de los procesos en nuestras empresas se trata de solventarse con la aplicación, creciente cada día, de controles sobre los mismos procesos lejos de corregirlos, para su mejor aplicación y resultado.

El incremento de estos controles, de los que somos testigos día a día, hace que las áreas de responsabilidades centren sus objetivos en actividades ajenas a los procesos en cuestión, orientando a la organización de forma funcional, aislando a cada una de las funciones y provocando que la máxima dirección sea la encargada de servir de mediadora entre las diferentes áreas, perdiéndose así el sentido del trabajo en equipo.

El éxito de cualquier organización, en nuestros días, depende cada vez más, de los procesos que operan en ella y de su gestión. ( Ulacia Oviedo, Z, 2007:10)

La norma ISO 9000:2000 apartado 3.4.1 define un proceso como " Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.

Las empresas cubanas inmersa en un proceso de cambio tienen coexistiendo dos sistemas de gestión empresarial; por un lado el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, que en las bases enuncia el principio número 17, el cual plantea que: " el perfeccionamiento empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa que permite lograr de forma sistemática producir bienes o prestar servicios competitivos " por otro lado los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000:2000 que ostentan entre otros en los principios de mejora continua y enfoque a procesos por lo que el sistema empresarial necesita crear modelos de gestión que contemplen las exigencias planteadas tanto por las ISO 9000:2000 y el Perfeccionamiento Empresarial. ( Michelena F, Ester; s/a)

### **1.1 Características de los procesos:**

- Es definido por un verbo de acción en infinitivo que denota la cualidad de imperativo.
- Tiene principio y fin.
- Su finalidad es generar un producto o servicio.

- Existen para satisfacer las necesidades de clientes.
- Tienen dueño.
- Transforman o complementan las entadas (Valor agregado).
- Se representan en un diagrama.
- Deben ser evaluados.
- Deben ser mejorados.

En mucha de la literatura consultada se ha visto como los procesos son clasificados según a los clientes a quienes van dirigidos (estratégicos, claves, de soporte), las áreas involucradas etc. En nuestro caso no utilizaremos ninguna clasificación, solo los citaremos tales y como ocurren en la entidad.

Este trabajo tiene como objetivo realizar el análisis de un proceso en la entidad Sucursal Restaurantes y Centros Nocturnos perteneciente al GEE Palmares S.A de la cual más adelante realizaremos una descripción de su objeto social, visión, misión y estructura, (Caracterización de la Entidad).

## **1.2 Pasos para el análisis de Procesos:**

1. **Identificación** de los procesos: Se usara el método estructurado. Se aplicará la matriz de proceso

2. **Análisis** de que proceso se decide rediseñar. Este será el resultante de aplicar el método estructurado o matriz de proceso. Se escogerá el de mayor puntuación, para iniciar el análisis de la entidad.
3. **Rediseño** del proceso seleccionado (uso del software visio ).
4. **Documentación** (manuales de procedimientos), este paso no será objeto de desarrollo en este trabajo.
5. **Implementación**, es necesario acotar que esta etapa nace de la necesidad de coordinar todos los esfuerzos necesarios para el desarrollo de todo proyecto, dependerá de la decisión de la entidad.
6. **Seguimiento**, incluye la medición y evaluación ( se expondrán los indicadores para la medición).

## **2. DESARROLLO**

### **2.1 Palmares Sucursal Restaurantes y Centros Nocturnos, Reseña General, Antecedentes y Características.**

La Sociedad Mercantil denominada Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A, patrocinada por el Ministerio de Turismo, fundada en el 2004 como resultado de la fusión del Grupo Corporativo Cubanacan S.A y el Grupo de Recreación y Turismo Rumbos, tiene como objeto, y así se establecen la RS 21009 del Ministerio de Economía y Planificación, lo siguiente:

Establecer y operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabaret, salas de fiestas, centros de entretenimientos, recreativos y de ocio, en locales propios o arrendados, tanto en Cuba como en el extranjero, en asociaciones franquicias y otras modalidades, en divisas entre otras.

Esta sociedad o GEE, Grupo Empresarial Extrahotelero, se extiende a lo largo de todo el país con representaciones en cada provincia a través de sucursales territoriales. En Ciudad Habana se encuentran 5 Sucursales que se subdividen en Sucursal Oeste, Sucursal Centro y Sucursal Este, dando estas servicio de cafetería, La Empresa Tropicana y La Sucursal Restaurantes y Centros Nocturnos la cual será objeto de este estudio.

A partir de la creación del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares, y con ello la nueva Sucursal Extrahotelera Palmares, Restaurantes y Centros Nocturnos, la misma agrupó un total de 26 instalaciones, provenientes de las antiguas Cías. Cubanacán Palmares, CubaSol, y las Cadenas Gran Caribe y Rumbos.

Con anterioridad, esta empresa, actual Sucursal Extrahotelera Palmares, Restaurantes y Centros Nocturnos, había sido inaugurada el día 17 de mayo de 1999, como parte de la Compañía Cubanacán Palmares, abarcando un total de 14 instalaciones, dedicadas en lo fundamental a brindar servicios de restauración a los turistas que visitaban la Ciudad de la Habana

**MISION:** Crear sensaciones, recuerdos, experiencias, ofertando servicios de restauración, ocio y recreación a clientes nacionales y extranjeros, con calidad, profesionalidad, originalidad y cubanía, para ser líderes en Cuba

**VISION:** Ser una Empresa innovadora, con marca reconocida internacionalmente y líder de la restauración en Cuba

**VALORES:** La misión y visión que se ha definido para esta Empresa, tiene como elemento básico, la actitud y conducta de cada uno de los integrantes del colectivo laboral de esta Organización Empresarial, que no es otra que ser “profesional, solidario, honesto”, además del sentido de pertenencia caracterizado por la responsabilidad, disciplina y profesionalidad de cada uno de nuestros trabajadores en los servicios diarios que brindamos.

### **Estructura Funcional de la Sucursal.**

Esta entidad está formada por una Dirección General, una Dirección de Economía y Finanzas, una Dirección de Operaciones, Una Dirección de RRHH, una Dirección de Inversiones, Mtto y energética, un Grupo Jurídico, un Grupo de Auditoria y Control, un Departamento de Informática y Comunicaciones, y una Administración Interna. Cuenta con 25 instalaciones entre las que se encuentran Restaurantes y Centros Nocturnos.

## **2.2 Análisis de Procesos en la Sucursal Restaurantes y Centros Nocturnos del GEE Palmares S.A.**

### ***Identificación de los procesos.***

Se hace necesario acotar que los procesos no se crean, están presentes en la organización por lo que se hace necesario detectarlos y listarlos. Los procesos corresponden a actividades naturales de la razón de ser de las entidades, pero con frecuencia las estructuras organizacionales los fragmentan. A cada uno se le debe asignar un nombre representativo que ilustre lo que conceptualmente representa o se pretende representar. Debemos definir los límites de cada proceso optando por agrupar unos y reducir otros.

Hacer que los trabajadores participen en el diseño o rediseño de los procesos crea en los mismos un gran sentido de propiedad.

### ***Determinación de los procesos de la empresa***

Para determinar cuales son estos procesos se aplica el método de la matriz de procesos. Una vez calculado el total de puntos para todos los procesos, a partir de la suma del impacto de estos con los objetivos estratégicos y con los clientes, se ordenan en orden descendente y se seleccionan los mas significativos, tomando como referencia los de mayor puntuación según el resultado de la matriz.

En el caso objeto de estudio teniendo en cuenta los objetivos que se planteo la entidad y aplicando la matriz se obtuvo en el ordenamiento de los procesos como resultado lo siguiente:

***Procesos Ordenados***

1. Gestión de la Calidad.
2. Gestión RRHH
3. Gestión de Contratación.
4. Gestión Comercial.
5. Gestión mantenimiento e inversiones.
6. Gestión Económica-Financiera.
7. Gestión de apoyo.
8. Gestión Dirección.

Concluimos que el proceso mas critico es el de Gestión de la Calidad, el que será analizado en este trabajo, pero en trabajos posteriores se realizara el mismo estudio para el resto ya que es necesidad de esta entidad para así garantizar su correcto funcionamiento y la mejora continua en la misma.

***Análisis de la situación actual de la entidad.***

Como primer paso, para determinar y mapear el proceso se realizó un diagnostico sobre el estado de la implementación del SGC en la Sucursal. Con la confección de un cuestionario de preguntas que se hicieron al área de Calidad, y Auditorias.

1. ¿Existe cronograma para la implementación del sistema?
2. ¿Están confeccionados los documentos del SGC regidos por la norma ISO 9000?.
3. ¿Existe un plan de auditorias al SGC y al resto de los procesos existentes?
4. ¿Se han cumplido los objetivos de la calidad?
5. ¿Existe el registro de las no conformidades establecido en el sistema?
6. ¿Se realiza la medición de la satisfacción de los clientes, como se registra y se informa?
7. ¿Qué técnicas y/o herramientas estadísticas se utilizan?
8. ¿Se realizan chequeos o se da seguimiento al desarrollo de todos los procesos que se ponen de manifiesto en la sucursal?
9. ¿Están diseñados, registrados el resto de los procesos? ¿Existen indicadores de medición de estos?
10. ¿Se controla el índice de actualización de la documentación del SGC?

## **RESULTADO**

Como ya planteamos uno de los objetivos que se planteó la sucursal fue la implantación del SGC. Se estableció como fecha límite para su implementación Septiembre del 2010, lo cual no se ha cumplido. No se han confeccionado los documentos del SGC regidos por la norma ISO 9000. Cada Restaurante perteneciente a la entidad se encuentra en la implementación de este sistema, lo que constituye el eslabón principal de atención y seguimiento por el área de calidad. En el caso del desempeño de la Sucursal existen grandes lagunas aún,

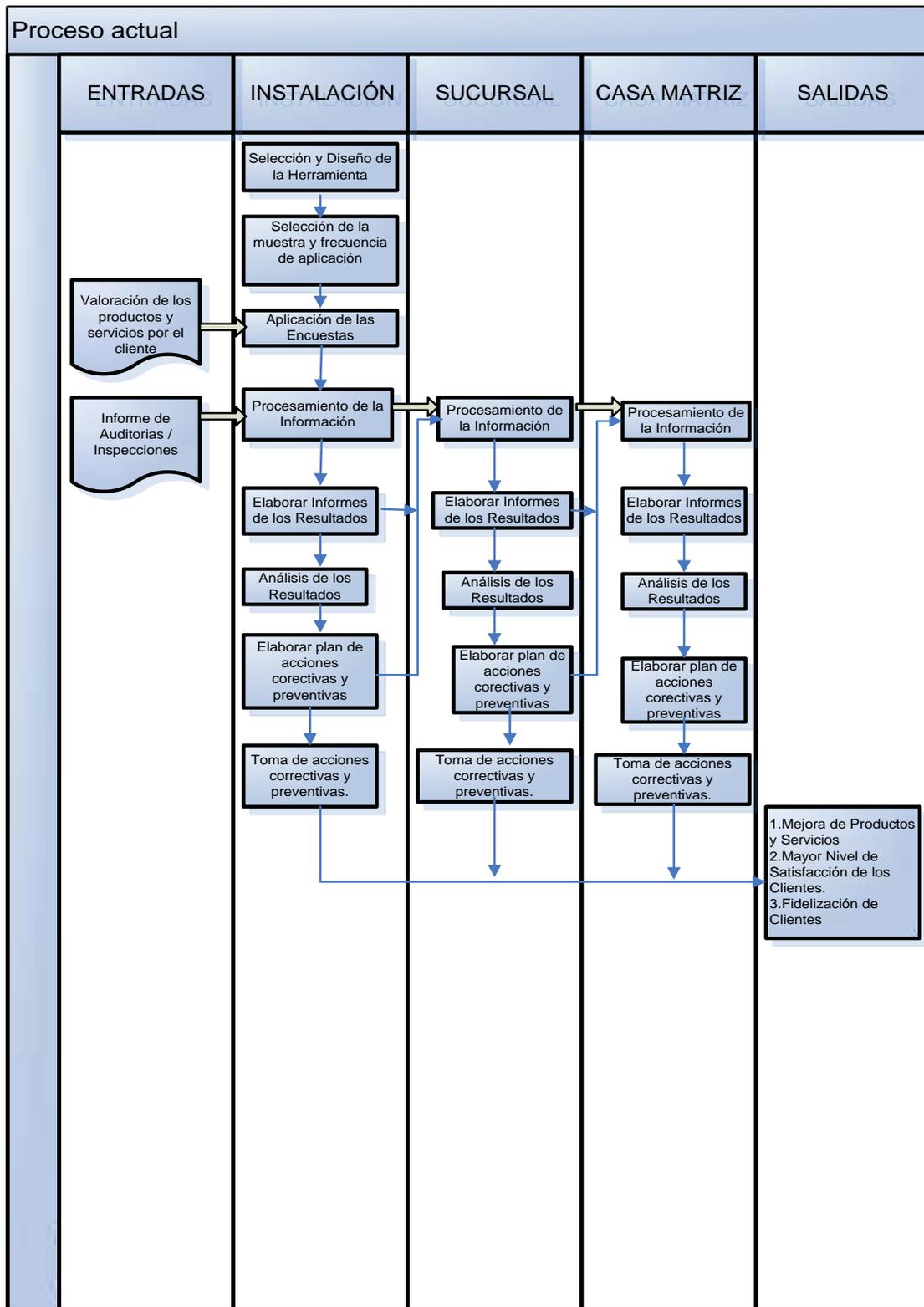
pues el resto de los procesos no han podido ser bien diseñados y/o registrados por cada área. La mayor atención se le brinda a las unidades de base, los chequeos y auditorias de los procesos se concentran mayormente en el desempeño de los Restaurantes, que si bien son el sentido de existencia de la sucursal, su desempeño constituye un subproceso de la entidad madre.

Los objetivos de la calidad planteados no se han cumplido. En el caso de las no conformidades existe el procedimiento que establece la metodología para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes a través de la aplicación de encuestas que son procesadas a nivel de los restaurantes, el informe pasa a la sucursal donde se procesa la información para pasarla a la Casa Matriz, ver fig.1. Sí se realiza la medición de la satisfacción de los clientes. Como técnicas se utilizan las paginas excel, ninguna otra herramienta.

La ineficiencia de los procesos trata de solventarse mediante controles en lugar de corregir los fallos del propio proceso. Los incrementos de controles conllevan a que las áreas centren sus objetivos en actividades que no generan valor para el proceso.

Debido a la no satisfactoria e incompleta implementación del SGC que se ha evidenciado en las entrevistas realizadas, y en el desempeño palpable de esta entidad pretendemos con este trabajo realizar, en primera instancia, el diseño del proceso seleccionado con el fin de contribuir a la mejora del desempeño integral de esta sucursal.

En las instalaciones o restaurantes, como ya se planteó anteriormente se lleva a cabo el procedimiento establecido para la identificación de las no conformidades, la evaluación del nivel de satisfacción del cliente, para con esto contribuir a la mejora del producto y lograr la fidelización del cliente. Esto se obtiene a través de la aplicación de encuestas, establecidas en el manual de procedimiento correspondiente. Los resultados se procesan por cada instalación, de igual forma se procesan a nivel de sucursal y la información se envía a la Casa Matriz. Se incluyen además los resultados de las Inspecciones y/o Auditorias internas y externas.



**Fig.1**

### 3.0 Diseño de proceso de Gestión de la Calidad para la Sucursal Restaurantes y Centros Nocturnos del GEE Palmares S.a.

**Nombre:** Gestión de la Calidad.

**Responsable:** Especialista de Calidad.

**Clientes del Proceso:** Todos los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal, Restaurantes y Centros Nocturnos, Palmares S.A

**Objetivos del Proceso:** Lograr la eficacia del SGC e identificar oportunidades de mejoras mediante la medición, seguimiento y análisis de la eficacia de todos los procesos que se identifican en la sucursal.

**Alcance del proceso:** Abarca las actividades de los procesos de la Sucursal y los Restaurantes para la medición, análisis y mejora continua de los mismos.

#### 3.1 Procesos con los que interactúa:

| Origen                            | Entadas y/o salidas                                                 | Destino                             |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Dirección General Sucursal        | Cronograma de implementación                                        |                                     |
|                                   | Documentos del SGC                                                  | A todos los procesos de la sucursal |
|                                   | Propuestas de acciones de mejora                                    | Proceso Gestión de la Dirección     |
| Todos los procesos de la Sucursal | Registro de Indicadores de Desempeño                                |                                     |
|                                   | Registro Evaluación de los Indicadores de Desempeño de los Procesos | Proceso Gestión de la Dirección     |
|                                   | Registro Evaluación de los Requisitos de Calidad                    | Proceso Gestión de la Dirección     |
|                                   | Programa de Auditoria                                               | Proceso Gestión de la               |

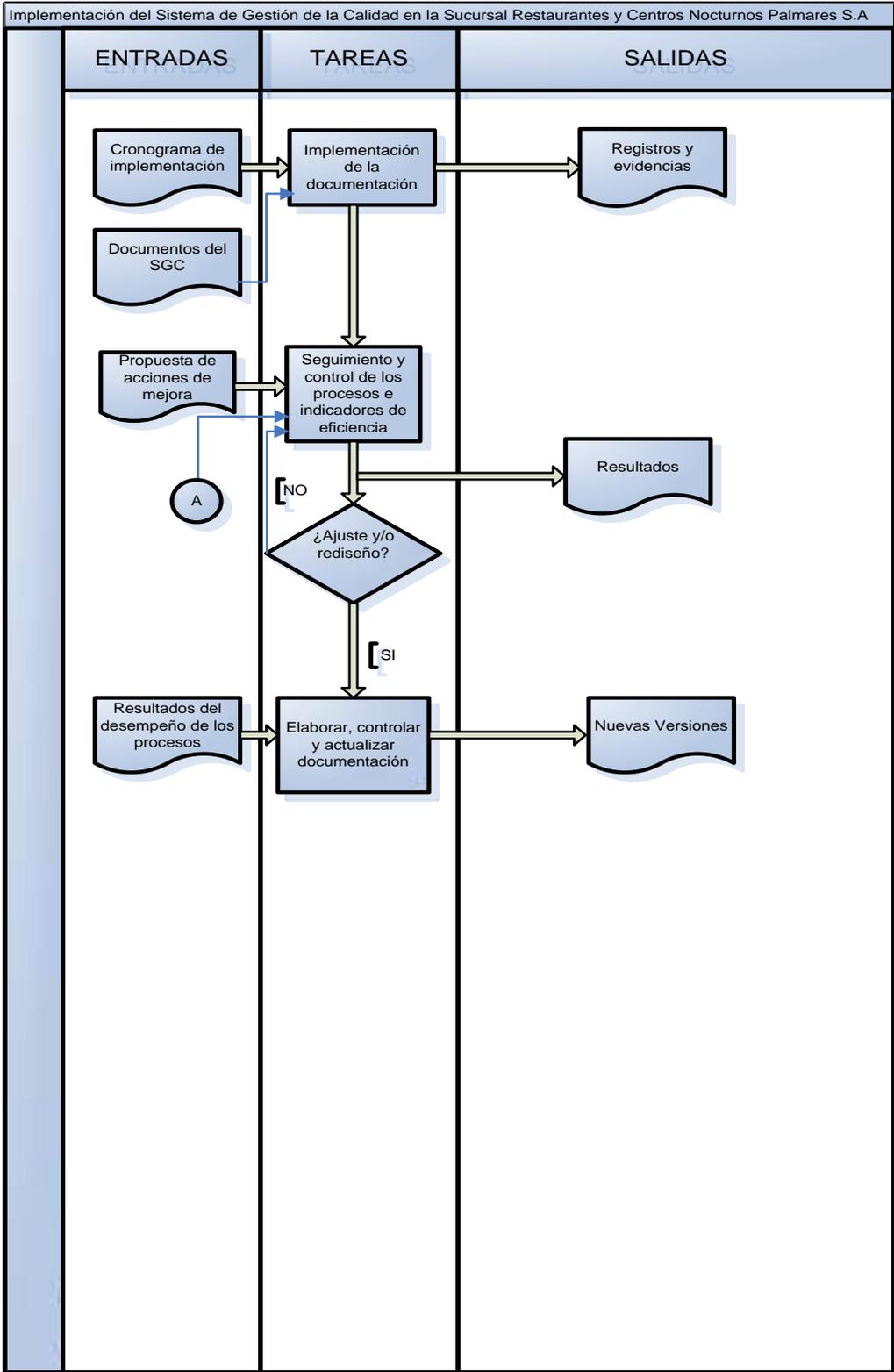
|                                   |                                                                                       |                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                                   |                                                                                       | Dirección                       |
|                                   | Informes de Auditorias                                                                | Proceso Gestión de la Dirección |
| Todos los Procesos de la Sucursal | Registro Reporte de las No Conformidades o Desviación. Acción Correctiva o Preventiva |                                 |
|                                   | Estado de las Acciones Correctivas y Preventivas                                      | Proceso Gestión de la Dirección |
|                                   | Registro Evaluación de la Satisfacción de los Clientes                                | Proceso Gestión de la Dirección |

### **3.2 Recursos Necesarios.**

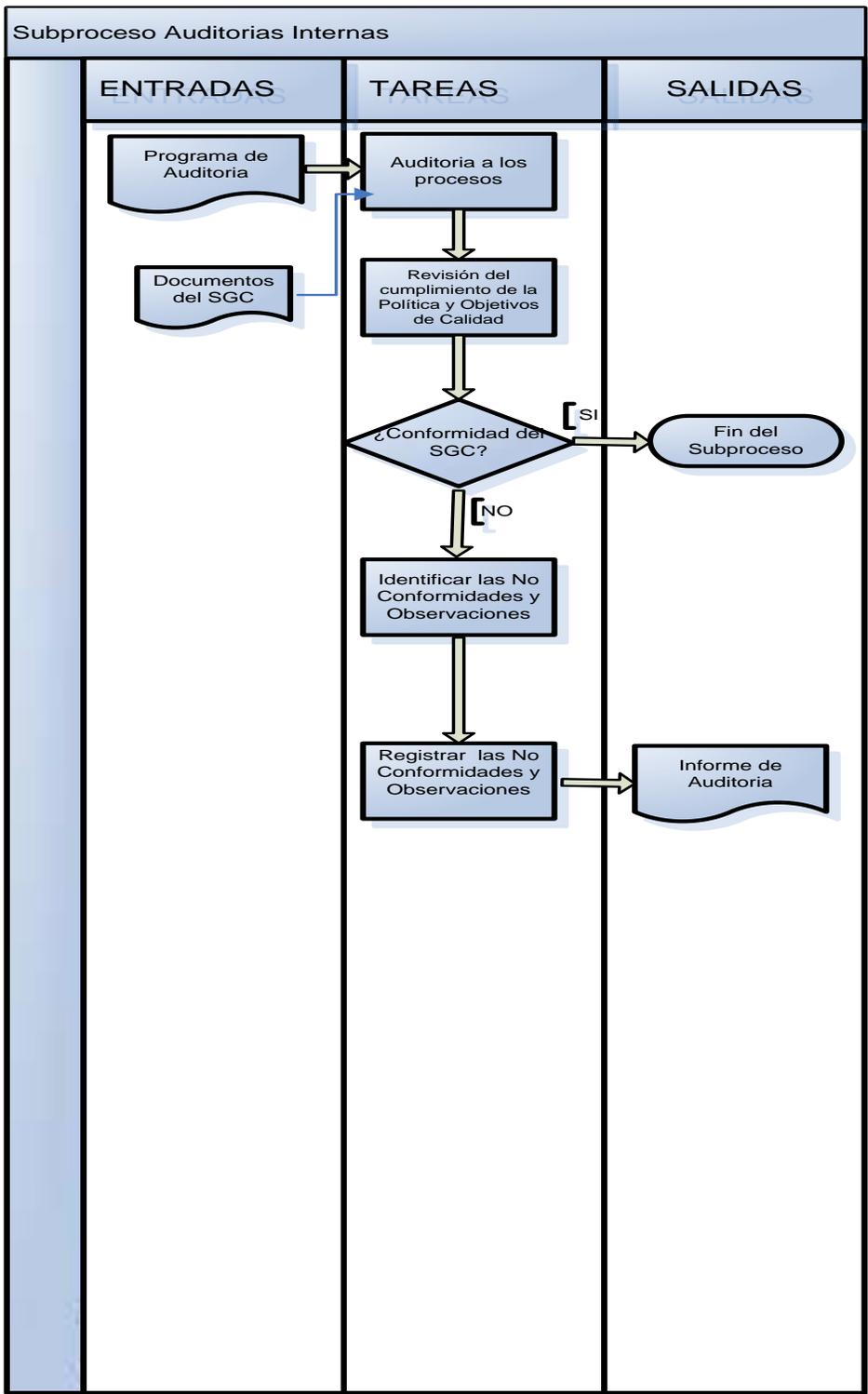
- ✚ **Materiales:** materiales y mobiliario de oficina, medios informáticos y modelos requeridos.
- ✚ **Humanos:** personal con formación como Auditor Interno, con conocimiento en la interpretación de la Norma ISO: 9000, con dominio de técnicas estadísticas y habilidades en computación.
- ✚ **Logísticos:** medios de comunicación (teléfono, fax, correo electrónico) y medios de transporte.
- ✚ **Financieros:** presupuesto aprobado para las actividades que se desarrollan.

### 3.3 Relación de los subprocesos y diseño.

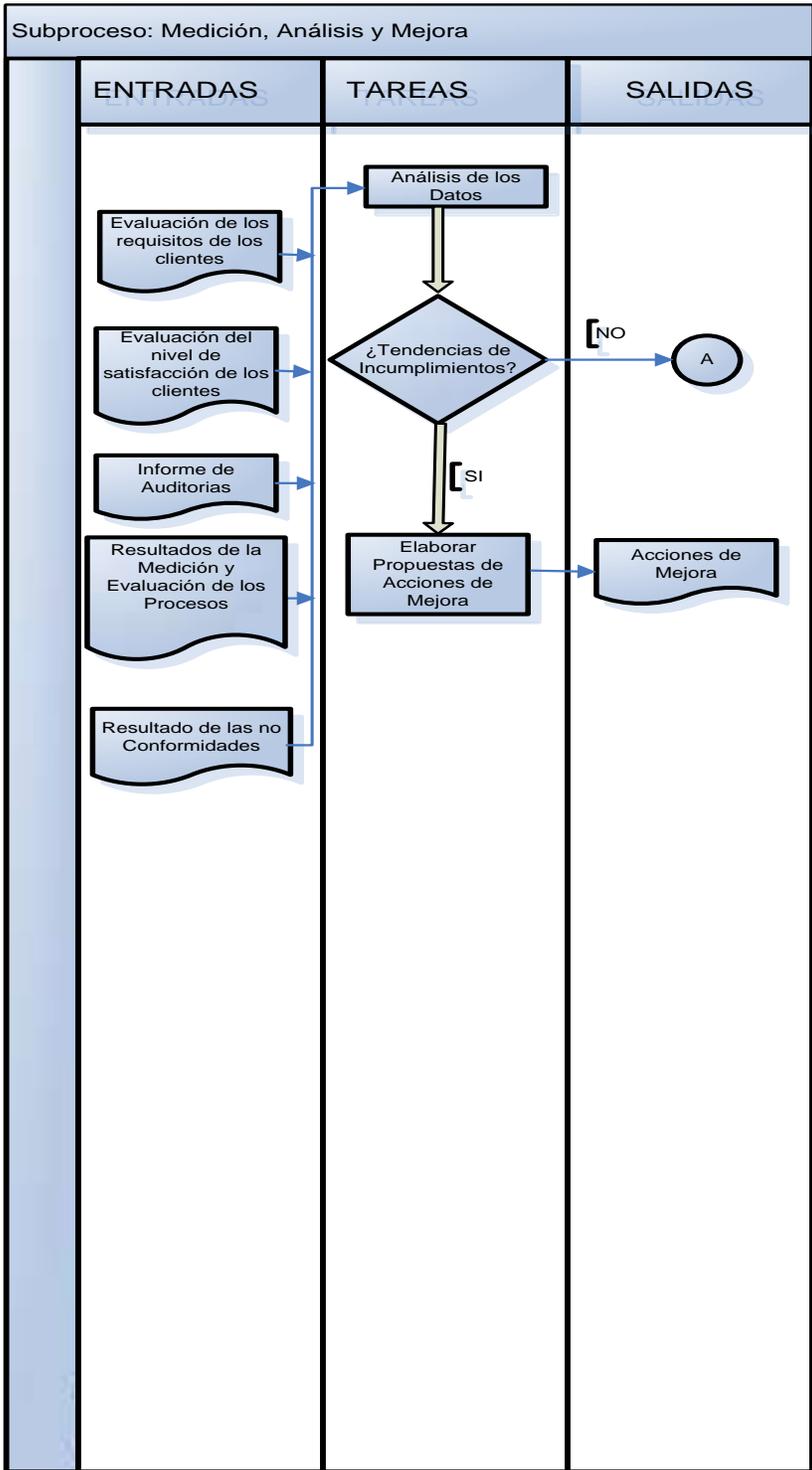
| <b>Código</b> | <b>Proceso</b>                                                 | <b>Responsable</b>                                                                 | <b>Participantes</b>                                                                                                                                    |
|---------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01            | Implementación del SGC                                         | Director General, Especialista de Calidad de la Sucursal, Director de Operaciones. | Jefes de áreas o departamentos, Directores de UEB, Especialistas de Calidad de las unidades, especialistas y técnicos en general, personal de servicio. |
| <b>Código</b> | <b>Subprocesos</b>                                             | <b>Responsable</b>                                                                 | <b>Participantes</b>                                                                                                                                    |
| 02            | Auditorias Internas en sucursal y a Restaurantes               | Especialista de Calidad de la Sucursal, jefe de Auditoria de la sucursal y del GEE | Audidores (internos y casa matriz)<br>Responsables de los procesos auditados, Especiales y técnicos.                                                    |
| 03            | Medición, análisis y mejora del SGC en Restaurantes y sucursal | Especialista de Calidad de la Sucursal                                             | Jefes de Dpto, Especialistas de Calidad de los Restaurantes.                                                                                            |



Diseño del Proceso 01



**Subproceso 02**



**Subproceso 03**

### **3.4 Descripción de los Subprocesos**

#### ***Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.***

Comprende la implementación, el control y actualización de la documentación del SGC: Fichas de Proceso, Procedimientos, Registros e Instrucciones de Trabajo, elaborados de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000. El Especialista de Calidad a partir del Plan de Implementación garantiza la ejecución del mismo en todas las áreas de la Sucursal. El Director de Operaciones junto al Especialista de Calidad mantienen actualizada la documentación con los cambios que se originen.

#### ***Auditorias Internas***

El Jefe de Auditoría orienta el Programa de Auditoria, que conjuntamente con los documentos del SGC, serán los elementos de entrada para iniciar la auditoria. Los auditores internos ejecutarán la misma y determinarán si el SGC está conforme con los requerimientos exigidos por la norma aplicable, si las disposiciones establecidas en los procedimientos están debidamente implementadas, se cumplen y son efectivas, además comprobarán el cumplimiento de la Política y los Objetivos de la Calidad definidos para el SGC. Los auditores evaluarán la conformidad del proceso, declarando o no la conformidad del mismo.

Todas las no conformidades serán registradas por el equipo auditor utilizando el Registro de No Conformidades dispuesto en el Procedimiento de No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas, siendo informadas además, al responsable o jefe de área auditada para su aprobación. Una vez concluida la auditoria se elabora el informe y el auditado dará el tratamiento de las no conformidades a partir de lo dispuesto en el Procedimiento General de Auditorias Internas de Calidad.

### ***Medición, Análisis y Mejora***

Este Subproceso cuenta con diferentes actividades:

- ✚ Evaluación de los requisitos de los clientes.
- ✚ Medición del nivel de satisfacción.
- ✚ Supervisar y participar en la selección, evaluación y reevaluación de los proveedores.
- ✚ Seguimiento y cierre del tratamiento de las no conformidades.
- ✚ Seguimiento y control de los indicadores de eficacia o desempeño de los procesos.
- ✚ Análisis y procesamiento de los datos, utilizando la aplicación de técnicas y herramientas estadísticas, que evalúan las revisiones por la dirección y fundamentarán las propuestas de mejora.

Los datos serán recopilados por el Especialista de Calidad, el que aplicará las técnicas y herramientas estadísticas para el análisis de la información. Dicho análisis tendrá los siguientes elementos de entrada: resultados de las auditorías internas y externas, evaluación de los procesos a partir de los indicadores de desempeño, evaluación y reevaluación de proveedores, inspecciones en los restaurantes, nivel de satisfacción de los clientes, no conformidades, acciones preventivas y correctivas. Si alguna de estas entradas muestra tendencias a incumplimientos, el Especialista de Calidad conformará las propuestas de mejora que pueden modificar las tendencias y alcanzar los objetivos propuestos, aportando elementos al informe de Revisión por la Dirección General. Además, el Especialista de Calidad deberá evaluar todos los elementos de entradas definidos, para lo cual todos los responsables de procesos entregarán los informes de eficacia, con antelación a la realización de la revisión.

### **3.5 Variables de Control del Proceso.**

| <b>Actividad</b>                              | <b>Inspección</b>                                                     | <b>Responsable de Inspección</b>                | <b>Criterio Acepto/Rechazo</b>                     | <b>Registro de Inspección</b>         |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Seguimiento y control de los procesos (1)     | Comprobar que en cada área se encuentre la documentación actualizada. | Especialista de Calidad, Jefes de departamentos | Presentación actualizada de los documentos del SGC | Informe de la inspección.             |
| Evaluación de los indicadores de eficacia (1) | Verificar si los indicadores son medidos según período evaluativo.    | Jefe de departamentos                           | Los indicadores son evaluados periódicamente.      | Indicadores de desempeño o evaluados. |

|                                                  |                                                                                       |                                                                                                        |                                                           |                                                                         |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Evaluación del nivel de satisfacción             | Verificar la ejecución del Procedimiento Evaluación del Nivel de Satisfacción         | Especialista de Calidad                                                                                | Se ejecutan las evaluaciones según plan de visitas        | Resultados de las evaluaciones realizadas en el período                 |
| Evaluación y reevaluación de proveedores.        | Verificar la ejecución del Procedimiento de Evaluación y Reevaluación de proveedores. | Especialista de Calidad, Director de Operaciones, especialista A+B.                                    | Se ejecutan las evaluaciones correspondientes al período. | Resultados de las evaluaciones de proveedores realizadas en el período. |
| Detección y Tratamiento de las no conformidades. | Comprobar el tratamiento y gestión de las no conformidades.                           | Especialista de Calidad Directores de UEB, Gerentes de restaurantes, jefes de departamentos y/o áreas. | Las no conformidades se detectan y gestionan.             | Informe de la inspección.                                               |

### **3.6 Medición**

Conocer como se ha desempeñado o funciona el proceso es imprescindible para determinar si es objeto o no de mejora.

La medición pone en evidencia los problemas que puede estar presentando el funcionamiento del proceso y alerta al responsable del mismo que está frente a una situación de mejora.

No todos los procesos pueden ser medidos de la misma forma ni pueden, para su medición, tomar en cuenta los mismos aspectos.

Los indicadores de medida tienen gran importancia ya que permiten interpretar y evaluar lo que está sucediendo, definen al mismo tiempo cuando es necesario hacer cambios o tomar decisiones.

A continuación plantearemos los indicadores del proceso objeto de estudio.

### **Indicadores del Proceso.**

#### ***Índice de Respuesta de las no conformidades***

$$\text{Formula: } \frac{\text{No Conformidades}}{\text{Total de No Conformidades}} \times 100$$

Método de obtención de información:

- ✚ Reporte de No Conformidad o Desviación, Acciones Correctivas o Preventivas.
- ✚ Sistema de Partes de Incidencias y No Conformidades a nivel del GEE Palmares S.A.

Evaluación.

100% Excelente.  
95-99% Muy Bien.  
89-94% Bien.  
Inf: 89% Mal.

Frecuencia de la medición: Mensual.

***Índice del cumplimiento de la medición de la satisfacción al cliente.***

$$\text{Formula: } \frac{\text{Encuestas Realizadas en el Período}}{\text{Total de Encuestas en el Período}} \times 100$$

Método de obtención de información: Resultados o informes de la medición de las evaluaciones realizadas en el período.

Evaluación.

100% Excelente.  
95-99% Muy Bien.  
89-94% Bien.  
Inf: 89% Mal.

Frecuencia de la medición: Trimestral.

***Índice de actualización de la documentación.***

$$\text{Formula: } \frac{\text{Documentos Actualizados}}{\text{Total de Documentos del SGC}} \times 100$$

Método de obtención de información:

-  Listado de documentos.
-  Control de los registros.
-  Actas de la Revisión por la Dirección General.

Evaluación:

100% Excelente.  
95-99% Muy Bien.  
89-94% Bien.  
Inf: 89% Mal.

Frecuencia de la medición: Trimestral.

Nivel de Desempeño: Se considerará el proceso eficaz, cuando todos los indicadores estén evaluados entre bien y excelente, de existir un indicador evaluado de mal, el proceso no será eficaz. Estos indicadores serán evaluados al cierre de cada trimestre por el responsable del proceso y lo recogerá en un Registro Indicadores de Desempeño.

Adicionalmente se podrán analizar otros elementos que ayudan a evaluar el desempeño del proceso y que están relacionados con los elementos de entrada a la Revisión por la Dirección.

-  Conformidad del proceso y servicio.
-  Estado y solución de las acciones correctivas y preventivas.
-  Cambios que podrían afectar al SGC.
-  Recomendaciones para la mejora.
-  Evaluaciones del mercado, incluyendo el desempeño de los competidores.
-  Desempeño de los proveedores.

Las No conformidades detectadas en el proceso y en la información generada como resultado de su gestión se tratarán como se establece en el Procedimiento de No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ulacia Oviedo, Z. La Gestión de Procesos en la Hospitalidad (2007).
- Michelena F, Ester. La mejora Continua de los Procesos que incluye un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarria (ISPJAE), Facultad de Ingeniería Industrial. s/a .La Habana, Cuba.
- Pires, Antonio M; Machado, Virgilio C. Gestión por Procesos en el Desarrollo de las organizaciones. [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642006000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642006000100005&script=sci_arttext). Agosto, 2010.
- Documento ISO/TC 176/SC 2/N 544.R Mayo 2001.