



*UNIVERSIDAD DE MATANZAS*

*FACULTAD DE  
CIENCIAS EMPRESARIALES*

**Trabajo en opción al título de: Máster  
en Administración de Empresas  
Mención Dirección**

**Título:**

**Evaluación de la Dirección de Calidad en el  
Hotel Paradisus Princesa del Mar Varadero**

**Autora: Ing. Marialys León Galvani**

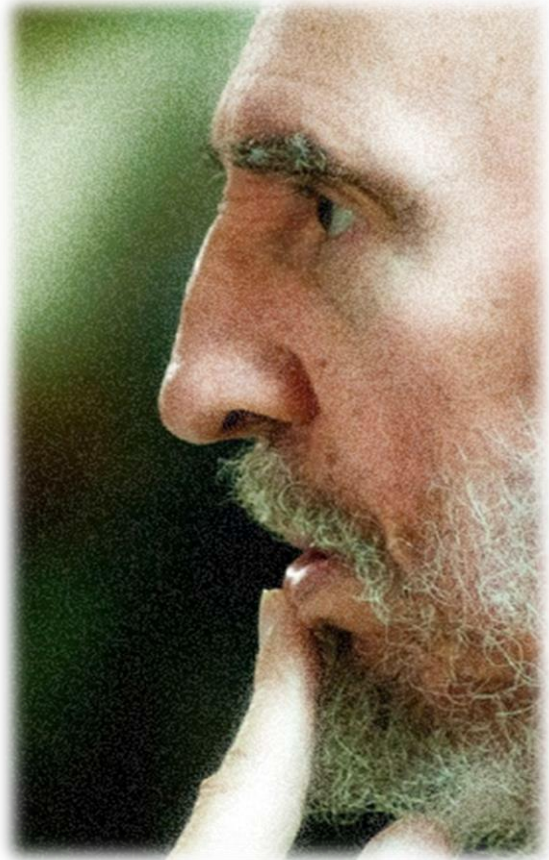
**Tutor: Msc. Alain Segura Domínguez**

*Matanzas; 2019*

# *Pensamiento*

*...hay que pensar más allá realmente, hay que pensar en el colectivo de dirección, las tradiciones, las ideas, los principios. Hay que garantizar cuando no estén ni Fidel ni Raúl. Seríamos realmente unos irresponsables imprevisores si no pensáramos en eso.*

*Fidel Castro Ruz, Clausura del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, 10 de octubre de 1997.*



# *Dedicatoria*

*Con especial cariño, quisiera dedicar este trabajo a mi gran mujer, a la heroína inigualable que me sigue acompañando: como siempre, en la carrera de la vida, por fuerte que sean los vientos nunca cambia, a ella debo lo que hoy soy, mi guía: mi MAMÁ.*

# Agradecimientos

## Quisiera agradecer de manera especial:

- ◆ *A mi mamá, por nunca escuchar de sus labios un "no" como respuesta, por su paciencia, comprensión y cariño incondicional. Por su fidelidad y entrega sin límites cuando mi mundo parece derrumbarse o ante obstáculos difíciles que nos ha impuesto el destino a ambas.*
- ◆ *A mis abuelos y demás miembros de la familia por sus consejos, experiencia transmitida y apoyo.*
- ◆ *A mi hermana, Marielys, por formar parte de mi existencia y por su ayuda.*
- ◆ *A mis colegas de trabajo por su tiempo, colaboración y aporte para poder realizar este trabajo, en especial a Jorge del departamento de Calidad, Ekaterina, Ana Margarita y Maricarmen.*
- ◆ *A mi tutor, por dedicar parte de su valioso tiempo y contribuir con sus ideas al perfeccionamiento de este trabajo.*
- ◆ *En fin, a todos los que han aportado su granito de arena y han demostrado su disposición en aras de mi superación, han dejado en mí un profundo sentimiento de gratitud.*

# *Declaratoria de autoridad*

Yo Marialys León Galvani me declaro única autora del presente Trabajo de Maestría, por tanto, autorizo a la Universidad de Matanzas sede —Camilo CienfuegosII y al Hotel Paradisus Princesa del Mar a usarle con la finalidad que estimen conveniente. Para que así conste, firmo la presente a los    días del mes de    del año 2019.

---

Marialys León Galvani

# *Nota de aceptación*

---

---

---

---

---

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Presidente del Tribunal



## Resumen

La investigación se desarrolla en el hotel Paradisus Princesa del Mar, ubicado en autopista sur Km19½, Varadero, Matanzas, perteneciente al Grupo de turismo Gaviota S.A. y la corporación Meliá Hotel Cuba. Se persigue como objetivo general evaluar el estado actual del sistema de Dirección de calidad que facilite conocer las deficiencias existentes y determinar oportunidades de mejora, a partir de los principios básicos de la NC ISO 9000 (2015), para lo cual fueron utilizadas las herramientas siguientes: modelo Servqual Modificado, encuestas, software SPSS, Excel, Diagrama Ishikawa, gráficos de pastel, entre otras. Los principios de dirección con mayores reservas detectadas durante la evaluación fueron: liderazgo, mejora continua y orientación hacia el cliente pues obtienen el 40 %, 48 % y 53 % respectivamente, de la puntuación óptima a lograr. El resto de los principios superan el 60 % de la puntuación óptima. Se encuentran como principales reservas para la correcta gestión de la dirección de calidad : el desconocimiento de los directivos de las necesidades de clientes internos y externos, elevado por ciento de clientes internos y externos insatisfechos, deficiente liderazgo y disminución en los principales indicadores del hotel de un período a otro. El cálculo de la puntuación total (54,93 %) revela la existencia de dificultades para cumplir con los principios de la dirección de la calidad, y mantener su Sistema de Dirección de Calidad, en un 45,07 % de incumplimiento, para lo cual con vistas a lograr la disminución de dicho valor, se confeccionan acciones de mejora.

## **Abstract**

The investigation is carried out at the Paradisus Princesa del Mar hotel, located on Km19½ Autopista Sur, Varadero, Matanzas, belonging to the Gaviota S.A. tourism group and the Melia Hotels Cuba Corporation. The general objective is to evaluate the current status of the Quality Management system that facilitates knowing the existing deficiencies and determining opportunities for improvement, based on the basic principles of NC ISO 9000 (2015), for which the following tools were used. : Modified Servqual model, surveys, SPSS software, Excel, Ishikawa diagram, pie charts, among others. The management principles with the highest reserves detected during the evaluation were: leadership, continuous improvement and customer orientation since they obtain 40 %, 48 % and 53 % respectively, of the optimal score to achieve. The rest of the principles exceed 60 % of the optimal score. They are the main reserves for the correct management of quality management: the deficient knowledge of the managers of the needs of internal and external clients, high percentage of dissatisfied internal and external clients, deficient leadership and a decrease in the main indicators of the hotel one period to another. The calculation of the total score (54.93 %) reveals the existence of difficulties to comply with the principles of quality management, and maintaining its Quality Management System, in 45.07 % non-compliance, for which In order to achieve the reduction of said value, improvement actions are prepared.



## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL RESPECTO A LA DIRECCIÓN DE CALIDAD .....	8
1.1 Calidad y Dirección de la calidad .....	8
1.1.1 Dirección de Calidad.....	9
1.1.2 Ciclo de Dirección PORC y el Ciclo de Shewart PDCA: sus etapas y relación. ....	15
1.1.3 Gestión de la Calidad.....	17
1.1.4 Sistemas de gestión y dirección de la Calidad.....	18
1.1.5 Evolución histórica de los sistemas de gestión de la calidad .....	20
1.1.6 Definición Principios de calidad .....	21
1.2 Diagnóstico de la dirección de calidad .....	24
1.3 Evaluación de la dirección de calidad .....	24
1.3.1 Eficacia y Eficiencia .....	26
1.3.2 Mejora .....	27
1.4 Proceso. Servicio. Producción y Gestión por proceso .....	28
1.4.1 Gestión por proceso.....	29
1.5 Hotelería y turismo .....	30
1.6 Conclusiones parciales del capítulo .....	30
CAPITULO II METODOLOGÍAS DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE CALIDAD .....	31
2.1 Metodología No. 1: Guía para el Diagnóstico del subsistema de Gestión de la calidad.....	31
2.2 Metodología No. 2 Modelo de diagnóstico bajo la visión de proceso.....	32
2.3 Metodología No. 3: Metodológica para el Diagnóstico de las entidades cubanas en Perfeccionamiento Empresarial.....	33
2.4 Metodología No. 4: Metodología para el diagnóstico y evaluación de la calidad. (Wyvos, 2002) apud (Valls Figueroa et al. 2004). ....	36
2.5 Metodología No. 5: Diagnóstico para PyMEs industriales y de servicios	37
2.6 Metodología No. 6: Metodología de Diagnóstico y Evaluación de la calidad para la implementación de sistemas de gestión de la calidad .....	41
2.7 Metodología No. 7: Guía de Autoevaluación de la Gestión de la Calidad	45
2.8 Justificativa de la metodología para la investigación.....	48
2.9 Conjunto de herramientas que enriquecen la aplicación del procedimiento	49
2.9.1 Entrevistas .....	49
2.9.2 Encuesta .....	50
2.9.3 Tabla de Muestreo .....	50
2.9.4 SERVQUAL o CaliServ .....	50
2.9.5 Diagrama Causa-Efecto.....	51

2.9.6 Análisis de Indicadores .....	51
2.10 Conclusiones parciales del capítulo .....	51
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
3.1 Evaluación del estado actual del principio de gestión de la calidad: Enfoque al cliente.....	53
3.2 Evaluación del estado actual del principio de gestión de la calidad: Liderazgo .....	58
3.3 Evaluación del estado actual del principio de gestión de la calidad: Compromiso de las personas .....	63
3.4 Evaluación del cumplimiento del principio de gestión de la calidad. Enfoque a procesos .....	64
3.5 Evaluación del cumplimiento del principio de gestión de la calidad: Mejora	67
3.6 Evaluación del cumplimiento del principio de gestión de la calidad. Toma de decisiones basada en la evidencia.....	69
3.7 Evaluación del cumplimiento del principio de gestión de la calidad: Gestión de las relaciones .....	72
3.8 Estado del sistema de gestión de la calidad de la instalación.....	75
3.9 Propuesta de acciones de mejora para atenuar las deficiencias detectadas .....	76
3.10 Conclusiones parciales del capítulo .....	78
CONCLUSIONES .....	79
RECOMENDACIONES.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
ANEXOS .....	86

## **Introducción**

En los resultados y trayecto de toda organización juega un papel fundamental las personas que las integran, en un clima tan competitivo como el actual, el cual se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio, la apertura de la economía y la presencia de ciclos de negocios cada vez más cortos, se plantea un reto para las empresas, tanto productivas como de servicios, por la necesidad de lograr y mantener los mejores niveles de esa competitividad, así como, alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión.

La experiencia demuestra que aún dentro de los más variados estilos de mando, la dirección de un organismo complejo no puede ejercerse eficazmente más que a través de un sistema de gestión adecuado que propicie el mejor uso de los recursos para alcanzar o superar los resultados esperados y que posibilite, oportunamente, tomar las medidas necesarias para las acciones correctivas que se requieran realizar.

El papel de cada hombre y mujer de nuestro pueblo bajo la dirección del partido y con la participación de las organizaciones de masas, es insustituible y solo con su más activo concurso serán realidades los propósitos enunciados (V Congreso del Partido Comunista de Cuba 1997) nada más cerca de la realidad que hoy se manifiesta. Del compromiso y de las competencias de los directivos, sin dudas depende la eficiencia que llama a lograr esta resolución, y que se manifiesten en una acción consecuente para utilizar adecuadamente, con eficacia los restantes recursos con que cuenta la organización y alcanzar los niveles de competitividad requeridos para tener éxito en un entorno tan turbulento y agresivo como el que se vive hoy en los albores del siglo XXI.

En la alta dirección históricamente, el término calidad ha surgido de la necesidad de controlar las características de los productos que se fabrican para evitar que lleguen defectuosos al siguiente puesto de trabajo o al consumidor final, con lo que se extendió un hilo que demandó la necesidad de implicar además de la cadena de producción, a toda la gestión de la organización y su dirección, así se convertía la calidad en un sistema de gestión que llegó para quedarse e integrar desde su base hasta los más altos mandos de dirección, fundamentalmente como un factor determinante de los procesos no solo de producción sino también de los servicios.

Sin embargo, hasta mediados del pasado siglo no es que estos temas pasan a ser centro de interés de los investigadores y empresarios pues han comprendido su importancia y necesidad para permanecer en el mercado y lograr una imagen corporativa favorable, donde se tiene como punto de partida la profesionalidad, responsabilidad y eficiencia que implica fundamentalmente el compromiso y conocimiento del alto mando, uno de los mecanismos más aceptados y acertados, para estos fines; que ya ha sido puesto en práctica nivel mundial es la aplicación de las normas

ISO 9000, en específico la 9001:2015 referida a los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones o como bien puede llamársele dirección de calidad.(León Galvani 2015)

La alta dirección en Cuba asimila la traducción certificada de la Norma Internacional Quality Management Systems Requirements como norma nacional idéntica, con la referencia NC-ISO 9001:2015, la cual establece el Sistema Gestión de la Calidad a través de un modelo de procesos, el mismo considera cuatro pilares, requisitos o criterios básicos para el logro de la calidad, además en las normas de la serie ISO 9000 se establecen elementos que debe tener en cuenta o cumplir una organización materializándose hoy en la actualización de estas normas en la (NC-ISO:9001 2015).

Los directivos y más altos niveles de dirección del país reconocen también el basamento de este modelo en siete principios de gestión, que están estrechamente relacionados entre sí y al mismo tiempo vinculan cada área, departamento o proceso de una empresa como un único aparato, (González and González 2008) en el que la alta dirección o mando juega el papel rector como proceso de administración que es, tal es así que lo plantea (Fayol 1961) en su obra —Administración Industrial y Generalll, en París, como: —prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.ll

La alta dirección en general de los últimos años han mostrado su concordancia con estos modelos y estilos de dirección, prueba de ello lo constituye el número creciente de entidades que lo administran alrededor de todo el mundo y esto evidencia las ventajas de su aplicación, pues inducen a las organizaciones y sus directivos a analizar los requisitos del cliente, definir y mantener bajo control los procesos, comprometer e integrar a la alta dirección con la mejora de sus procesos, lo que a la vez contribuye al logro de un servicio o producto aceptable para el mercado. Además, pueden proporcionar un marco de referencia para la mejora continua e incrementar la probabilidad de aumento de la satisfacción del cliente, lo que crea confianza tanto a la organización como a sus integrantes y clientes.

Directivos con éxito son aquellos que logran estos resultados, así lo evidencia la última encuesta aplicada de la ISO en diciembre 2015, las regiones geográficas con mayor número de certificados de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) ISO 9001 recibidos son (Martínez Llebraz 2015a) : Europa con 474 574 certificados (43,1 %), Pacífico y Este de Asia 474 241 (43,0 %),Centro y Sudamérica con 51 459 (4,7 %), Norteamérica con 38 586 (3,5 %), Centro y Sur de Asia con 33175 (3,0 %), Medio Oriente con 19 442 (1,8 %) y África con 9 795 (0,9 %) lo que suma un total de 1 101 272 certificados de SGC.

De la aplicación de la apropiada y creciente gestión de dirección de calidad Cuba no está exenta y la cifra de direcciones empresariales que hoy tienen implantado estos sistemas se ha incrementado desde la emisión de las normas, y ejemplo precedente a ello es cuando en 1961 el Guerrillero Heroico Ernesto Che Guevara, en su condición de Ministro de Industrias

solicita la inscripción de Cuba a la Organización Internacional de Normalización (ISO); con lo que nuestro país fue el primer país latinoamericano miembro de la ISO, se promueve a partir de este momento la creación de los Círculos de Calidad en toda la nación.

Otro elemento que ha propiciado este hecho fue el establecimiento de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial desde el año 1998, estructuradas en subsistemas de aplicación en las organizaciones para lograr la eficiencia y eficacia de su gestión, entre los que se encuentra el de Gestión de la Calidad. Los acuerdos tomados entre el Grupo de Perfeccionamiento Empresarial y el Consejo de Estado, representado por la Oficina Nacional de Normalización, surgieron para exigir a las empresas en perfeccionamiento empresarial que tengan certificado o avalado el SGC según la norma (NC-ISO:9001 2015).

Este proceso tiene como elemento básico el contribuir a la Certificación de los Sistemas de Dirección de Calidad, así como de otros Sistemas de Gestión Empresarial, ejemplo: ambiental, inocuidad de los alimentos, etc. incluso la integración de los mismos, también a obtener algún Premio provincial, nacional e internacional de calidad, lo cual conforma con su otorgamiento un resultado del propio proceso de dirección de calidad desempeñado por los directivos y los líderes de la organización, de planificar qué resultados desea la alta dirección obtener, que métodos o mecanismos se emplearán, qué metas se trazarán para que sea reconocida esa dirección de calidad, que debe ser constantemente Planificada-Organizada- Controlada-Regulada, designar encargados de documentación, cómo dar seguimiento a los objetivos de calidad trazados y a la estrategia de la empresa en general.

Dicho sistema cumple un papel primordial en la prestación de servicios, y juega un papel importante en la imagen de este y la satisfacción para el cliente final, especialmente, si se habla de disfrute vacaciones o tiempo de relax, tal es el caso de la hotelería y el turismo.

Alrededor del 1000 a 500 a.c. existían diferentes tipos de hoteles, unos de mala calidad y reputación para la gente más pobre, otros de excelente calidad pero solamente accesibles a gente pudiente. Después de la caída del imperio romano hasta los siglos X – XI el servicio de hospedaje pasó a manos de los monasterios, que prestaban este servicio por caridad. La hospitalidad se volvió un servicio voluntario y estaba protegido por la ley. El primer hotel de concepción moderna fue el —Badische Hofll construido en Daden, Alemania, tenía un comedor, biblioteca y sala de lectura, aspectos que para la época eran novedosos.(Artino 2013) Fue la transición de lo viejo a lo nuevo, de las posadas del siglo XVIII a los hoteles de los próximos XIX y XX.

A mediados de 1800 aparecen los hoteles de propiedad corporativa y controlada. El primer hotel que apareció fue el Grand Hotel construido en París en 1850, y más tarde el Hotel Du Louvre, construido por iniciativa de Napoleón III en 1855 después aparecieron varios: Kaizerhof en Berlín 1874, Frankfurter Hof en Frankfurt del Main en 1876. Ya para 1880 se

inauguró el Ritz y su cadena de hoteles. Después de 1900 este modelo de negocio fue seguido por Estados Unidos. A mediados de la década de los cincuenta Francia ejerció una gran influencia en la industria hotelera y a partir de los ochenta Estados Unidos, con hoteles gigantes de 500 habitaciones y más, lo que ejerce un prolongado liderazgo.

Cuba no se queda exenta ni está atrás en dicha industria, tal es así que a la Habana llega la libertad de comercio con otros países a partir del gobierno inglés en la isla, posterior a la toma de esta ciudad en 1762. Como se podrá suponer el flujo de visitantes a Cuba creció muchísimo con respecto al pasado y comenzó a hacerse insuficiente la capacidad de hospedaje con que se contaba hasta ese entonces; apenas algunas casas de huéspedes u hostales. Surgen entonces los primeros verdaderos hoteles en la Habana. Se implementaron nuevos conceptos como por ejemplo: poner a disposición de los huéspedes los adelantos técnicos de que ya gozaba la Habana de la época.

El hotel Telégrafo, fundado en 1860, en la actualidad es considerado el más antiguo de Cuba, seguido del Hotel Inglaterra, el cual puso por primera vez a disposición de los huéspedes el servicio de restaurante a la carta, luego en 1867 el Hotel Santa Isabel, que ya añade el servicio de camareras. Se construyó entonces, el primer hotel de lujo: Hotel Sevilla en 1908 hasta que se le suma en 1930 el lujoso y único Hotel Nacional.

En una provincia como Matanzas, que incluye al poco tiempo después el famoso balneario de Varadero, se registraban solo 504 habitaciones. Además, muchas de esas edificaciones eran inadecuadas y obsoletas, (Decreto Presidencial 1948) . La construcción de nuevas instalaciones se mantenía prácticamente estancada, pese a que el número de turistas aumentaba considerablemente año tras año.

Por los años 90 comienza una reanimación de la esfera turística dándole impulso a la construcción de modernos y lujosos hoteles, sin dejar de ser amables con el medio ambiente siempre, lo que ha colocado a Cuba entre los destinos mundialmente preferidos, especialmente si se trata de relajarse y disfrutar de un verdadero paraíso como lo es el hotel Paradisus Princesa del Mar, el cual forma parte activa del sistema turístico del territorio desde mayo de 2004. Ubicado en el Km 19 ½ de la autopista sur correspondiente a Punta Hicacos Varadero, surge como resultado de la asociación entre la compañía Meliá Hotels International, y el grupo hotelero cubano Gaviota.

En la instalación cada uno de los procedimientos, actividades y operaciones ejecutadas en cada departamento, proceso y subproceso desde los Directivos hasta los obreros, se realiza y desarrolla a partir del Manual de Procedimientos (Meliá Hotels International Cuba 2015) que describe muy detalladamente, con el uso de diagramas, tablas, imágenes, cada paso a seguir para la ejecución de las actividades y la toma de decisiones.

Comprometida en todo momento con el aumento perpetuo de la satisfacción de sus clientes, la competitividad, el logro de la eficacia y la eficiencia, basándose en la gestión de la calidad para ello, la dirección de la instalación, con el objetivo de garantizar la competitividad y lograr la mayor satisfacción del cliente final, implementa desde 2006 este Manual de gestión como su dirección de calidad o sistema de gestión de la calidad. Existe el inconveniente de que a pesar de ser implementado y muy bien estructurado no ofrece una evaluación cuantitativa ni cualitativa de cómo marcha la dirección de la calidad en la organización posterior a su implementación y ejecución.

Otro aspecto importante a señalar es que en el último periodo en la instalación se ha enfrentado una serie de síntomas y resultados que no han sido favorables para la administración y la corporación, pues indicadores que se analizan y siguen por parte de la dirección de manera sistemática en consejos de dirección y reuniones operativas han tenido un decremento en el tiempo, entre ellos: disminución de la ocupación, la no existencia de un crecimiento en la repitencia de clientes, aumento de las quejas, afectación del posicionamiento en las redes sociales y sitios de opinión, afectación del ranking o posicionamiento en polo turístico y de Cuba en general, inestabilidad en el cumplimiento del plan de las ventas y por ende del plan de ingresos y utilidades.

A raíz de lo anteriormente expuesto, la dirección de la empresa y el alto mando corporativo están preocupados y ocupados e interesados en conocer u obtener una evaluación exacta del funcionamiento de carácter integral de la dirección de calidad, así como sus indicadores, un elemento indispensable para la búsqueda constante de la mejora, el desarrollo, eliminación y prevención de errores y por ende la competitividad y satisfacción de los clientes de la instalación. Manifestándose de manera muy sencilla en la relación del ciclo de Administración que describe (Díaz Llorca 2005) con el Ciclo de Mejora de Shewart, que plantea la (NC-ISO:9000 2015) de manera muy resumida a continuación:

Planificar-Organizar-Regular-Controlar vs. Planificar-Hacer-Controlar-Actuar.

Demostrándose que la dirección de calidad, la calidad y el buen servicio en general son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de una empresa y estos se logran si se cuenta con un verdadero sistema administrativo y de dirección, basado en el conocimiento, la motivación y la concesión de actividades debidamente planificadas, organizadas, reguladas y controladas, donde sea más fácil detectar los errores que corregirlos, donde el acercamiento al cliente y escucharlo sea lo más importante, ya que quienes más saben acerca de este tema son ellos mismos.

Se puede apreciar como **problema científico** en la presente investigación: la existencia de una dirección de calidad que no garantiza una evaluación cuantitativa y cualitativa con un enfoque sistémico de las reservas de mejora en el Hotel Paradisus Princesa del Mar.

Para dar respuesta a dicho problema científico se plantea la **hipótesis** siguiente:

Si se establece una dirección de calidad que garantice una evaluación cuantitativa y cualitativa en la instalación a partir del análisis de los principios básicos de la gestión de la calidad permitirá conocer la situación actual de la empresa con un enfoque sistémico y facilitaría al alto mando detectar las reservas y dar cumplimiento a las actividades y requisitos que dictamina la norma.

**Variable Independiente:** Evaluación de la situación actual de la dirección de calidad.

**Variable Dependiente:** Determinación de Indicadores, análisis comparativo de indicadores, propuesta de acciones de mejoras.

### **Objetivo general**

Evaluar el estado actual de Dirección de calidad en el Hotel Paradisus Princesa del Mar que facilite conocer las deficiencias existentes y determinar oportunidades de mejora.

Objetivos específicos

1. Realizar la revisión bibliográfica pertinente que permita la elaboración de fundamentos teóricos-metodológicos de calidad y dirección de calidad.
2. Seleccionar una metodología que ofrezca la guía para el diagnóstico y evaluación de la dirección de calidad.
3. Diagnosticar a partir de los indicadores dentro de cada uno de los principios según la Norma la dirección de calidad en la instalación.
4. Determinar la puntuación total óptima que ofrezca la evaluación de la dirección de calidad.
5. Proponer acciones de mejora que posibiliten una adecuada dirección de calidad.

La presente tesis se instrumentó mediante el uso de métodos y técnicas de investigación científica, entre los cuales se pueden mencionar:

**Método dialéctico-materialista**, que permite fundamentar la investigación y su instrumentación, además de proyectar las acciones de la investigación con un enfoque integral, sistémico y orgánico, lo que permitió el cumplimiento del objetivo general propuesto.

**Métodos teóricos** (Histórico- Lógico, Análisis-Síntesis, Inducción – Deducción, Hipotético – Deductivo, Enfoque Sistémico). En la revisión de la bibliografía, en la sistematización de los referentes teóricos que abordan los estudios e investigaciones realizadas en Cuba sobre la dirección de calidad y los Sistemas de gestión de calidad, el reflejo de su evolución y etapas. Se estudian los archivos y expedientes creados por los técnicos y especialistas de diferentes departamentos y procesos, se consultan las bibliotecas existentes de tendencias, reuniones de revisión, consejos de dirección, consejos de administración, y cualquier otro medio que pueda facilitar el análisis del comportamiento y seguimiento a la dirección de calidad en la



entidad, así como al determinar los elementos indispensables para la formación del sistema de acciones de mejora que contribuyan a una adecuada gestión de la misma.

**Método empíricos** (Estadísticos SPSS, Encuestas, Observación, Entrevistas con Directivos, Análisis de documentos). Criterio de experto: Uno de los aportes que se logra con el diseño y posterior aplicación de la metodología es determinar los principios que resultan de mayor repercusión para la empresa según sus intereses.

La utilidad teórica - metodológica que aporta esta investigación es el desarrollo de un análisis cuantitativo de un sistema de indicadores que permitan integrar en la toma de decisiones de la alta dirección, la evaluación de la dirección de calidad en el Hotel Paradisus Princesa del Mar por primera vez.

La realización de este trabajo hace una contribución y aporte práctico a la empresa ya que al evaluar el estado actual de la dirección de calidad en la entidad, la alta dirección y demás departamentos podrán identificar los puntos débiles, que al ser valorados y posteriormente implementadas acciones de mejora, posibilitará la adecuada gestión y cumplimiento de la norma y por ende mejores resultados e imagen para el hotel lo cual contribuirá con las ventas e ingresos presupuestados para el próximo periodo, para estar así en consonancia a lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, así como desarrollar la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad. (Lineamiento 07 VI Congreso del PCC 2012)

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados, la investigación se desarrolla y estructura en tres capítulos. Capítulo I: se explican los aspectos teóricos que fundamentan el estado del arte, como: conceptos de calidad y gestión de la calidad, SGC, principios básicos, evaluación y diagnóstico, proceso, servicio, dirección de calidad, y elementos generales la hotelería. Capítulo II: se describe el objeto de estudio analizado, se despliega la metodología a seguir para llevar a cabo el estudio y una breve explicación de las principales técnicas y herramientas manejadas. Capítulo III: se presentan los resultados de la aplicación de la metodología, el estado actual de la dirección de calidad y su gestión en la instalación y la propuesta de acciones de mejora para las dificultades detectadas posterior a la implementación, como resultado a la aplicación de las técnicas empleadas.

Se acompaña de un cuerpo de conclusiones, recomendaciones y anexos. La bibliografía en orden de 74, se caracteriza porque el 23 % es de los últimos cinco años, el 56 % de los últimos 10 años, y 11 % en idioma inglés.

## **Capítulo I: Marco teórico referencial respecto a la dirección de calidad**

El presente capítulo pretende sentar las bases sobre las que se ha de sostener la investigación, a partir de la revisión y consulta de la bibliografía relacionada con los temas específicos a tratar. Para ello cuenta con seis epígrafes estructurados y organizados, de manera tal que conduzcan este estudio por el camino que establecen la problemática, el objetivo general y los objetivos específicos planteados en la introducción.

### **1.1 Calidad y Dirección de la calidad**

Para la alta Dirección y sus procedimientos existen diferentes definiciones de lo que es calidad, algunas, obviamente, enfocadas hacia la producción o servicios, los productos, otras enfocadas a la vida, lo que sí es evidente hoy en día es que un directivo o un verdadero líder no puede hablar de satisfacción del cliente, de competitividad o de implementar sistemas de gestión en una organización, si primero no domina el significado del término Calidad, es por tal motivo que resulta oportuno el análisis siguiente:

- Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, o sea con la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria (NC-ISO:9000 2015).
- Calidad: el cumplimiento de requisitos en función de satisfacer las necesidades de los cliente y otras partes interesadas (Fragas Domínguez 2012).
- Decir que un objeto o servicio es de calidad equivale a afirmar que posee unas cualidades que lo apartan de lo común, que, de algún modo, lo hacen más excelente, le dan una cierta distinción o excepción respecto de lo corriente o cotidiano (Muñoz Machado 2012).
- Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto. La calidad consiste en no tener deficiencias (González 2012).
- La calidad es el conjunto de características de un producto, que satisface las necesidades de los clientes y además consiste en no tener deficiencias (Juran 1993).

A partir de los aspectos comunes a destacar siguientes: satisfacer necesidades, ajuste a las especificaciones del cliente, cumplimiento de parámetros, beneficios, ganancias, hacerlo bien desde el principio, y si se analizan los autores citados es evidente que la mayoría defiende la idea de que calidad es cumplir con los parámetros y especificaciones del cliente, convirtiendo los mismos en especificaciones de diseño, pero es también el saber hacer llegar estos requerimientos a cada miembro de la organización, lograr el compromiso del cliente interno con las exigencias de ese cliente externo, es combinar y complementar el proceso servuctivo, con el proceso de servicio que se brinda, es tener la capacidad de captar nuevos y potenciales clientes, lo cual se logra si se toma la calidad como:

Transformar las especificaciones o requerimientos del cliente en satisfacción del cliente, mediante el correcto trabajo en equipo y la puesta en práctica de las herramientas y técnicas adecuadamente desde el inicio del proceso, para proporcionar la capacidad de estar más en competencia y generar beneficios económicos.

Aportándole continuidad y lógica a la investigación, se extiende la búsqueda bibliográfica realizada a los términos: Dirección de calidad, gestión de la calidad, así como los sistemas de gestión de la calidad, elementos que serán relacionados frecuentemente en los dos capítulos próximos.

### **1.1.1 Dirección de Calidad**

La Política de Calidad de una organización no funciona ni se implementa por sí sola. En realidad, es el resultado de un conjunto de esfuerzos coordinados y orientados a un fin específico, que en este caso es la mejora continua de los procesos. Quienes llevan a cabo tales acciones son los integrantes de las empresas, cada uno en su papel y nivel jerárquico, aunque sin duda orientados e impulsados por la alta dirección y los Jefes de Departamento (ISO Tools 2016).

Sin embargo, sobre todo si se trata de multinacionales o grandes empresas, este trabajo requiere de mayor coordinación y acciones de seguimiento. Por ello existe el término Dirección de Calidad y precisamente de eso trata, se abordan algunas referencias al tema a continuación:

La dirección de la calidad total incluye al conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad en una empresa. Sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de calidad con vistas a su mejora permanente (Dopacio 2016) :

La Dirección de la calidad total, con carácter general, incluye las actividades siguientes: Definir las políticas de calidad de la empresa en relación con la cultura y la filosofía de la misma en función de la naturaleza del sector en el que desarrolla su actividad. Fijar claramente los objetivos de calidad de acuerdo con la política empresarial definida. Realizar la planificación de las estrategias y los recursos necesarios para el logro de los objetivos establecidos. Definir la organización con las funciones y responsabilidades para que se pueda desarrollar la planificación definida. Reclutar, seleccionar y formar al personal para cada puesto de trabajo. Motivar a los trabajadores implicados en la empresa para el logro de los objetivos haciéndoles tomar conciencia de su compromiso para con la organización. Controlar el desarrollo del programa, analizando y corrigiendo las desviaciones producidas.

La dirección de la calidad total se articula en torno a tres ejes principales que son:

I. Principios básicos. II. Principios derivados. III. Resultados

I. Principios básicos de la dirección de la calidad total

Son aquellos que se implantan de forma deliberada y explícita por parte de la alta dirección con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa. En este apartado y según se pueden incluir entre otros los principios básicos siguientes:

1. Orientación al cliente: El certificador Último de la calidad será el cliente, quien con su actuación selectiva determinará qué empresas son merecedoras de la permanencia en el mercado. Por tanto, la empresa ha de identificar al cliente y proporcionarle un producto y servicio de calidad, a un precio razonable (relación calidad-precio), en el momento adecuado y de manera continuada.

Los pasos necesarios para lograr la satisfacción de sus clientes se pueden resumir en los apartados siguientes:

a) Identificación de los clientes: Es preciso identificar tanto a los clientes externos como a los clientes internos.

b) Comprensión de las necesidades del cliente: la calidad tiene muchas dimensiones, por lo que una correcta identificación y comprensión de las necesidades del cliente interno y externo adquiere una importancia clave.

c) Recolección de información sobre clientes: las necesidades del cliente deben ser expresadas en su propio lenguaje, por lo que es preciso recoger esta información mediante la utilización correcta de herramientas tales como las encuestas, contacto directo con el cliente, etc.

d) Administrar las relaciones con el cliente: una entidad gana la lealtad del cliente al generar confianza y administrar efectivamente las interacciones y relaciones con el mismo, por medio de los empleados que están en contacto directo con los clientes.

2. Liderazgo y compromiso de la dirección: La alta dirección debe actuar de forma coherente respecto a la filosofía de calidad total, comportándose como líderes y con la colaboración y participación de todo el personal en la mejora continua. El directivo, con capacidad de liderazgo, tiene como obligaciones inmediatas las siguientes: Crear una visión estratégica y valores claros de la calidad que sirvan de base para la toma de decisiones. Fomentar el entorno flexible y poco burocratizado. Definir expectativas elevadas pero realistas. Comunicar los resultados obtenidos ya sean positivos o negativos. Reconocer el mérito de los miembros que han contribuido a su mejora. Conseguir el compromiso y participación del personal. Integrar en sus decisiones cotidianas los valores de la calidad y la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. Proporcionar los recursos y medios necesarios para la formación de los trabajadores en técnicas de calidad. Desarrollar una buena política de incentivos para el personal de la organización.

3. Dirección por Políticas (DPP): La Dirección de la Calidad total concibe la administración de una empresa como el ejercicio de dos tipos de actividad principales: mantenimiento y

mejora. La labor de mantenimiento forma parte de la gestión del trabajo de la rutina diaria, y constituye la base de la mejora continua.

No obstante, las grandes mejoras tienen que surgir desde el vértice de la empresa a través de la dirección por políticas, que constituyen una forma relevante de ejercer la administración de mejora. Este método puede definirse, según Bueno, E. como un sistema de implantación y control de los planes y sus estrategias para alcanzar el Éxito, analizando los problemas corrientes, desplegando políticas y metas, y con acciones correctoras de todas las personas involucradas en la organización. Se trata de una serie de sistemas, formularios y reglas que impulsan a los empleados a analizar situaciones, diseñar planes de mejora, realizar controles de eficiencia y tomar las medidas necesarias, cuyo beneficio principal será alcanzar el éxito empresarial.

La DPP implica una nueva estructura organizativa y favorece la participación de todo el personal en el proceso de mejora.

4. Orientación a los procesos: La mejor forma de obtener un producto-servicio de calidad, es actuar sobre los procesos. Cualquier actividad de la empresa puede dividirse en procesos que implican la transformación de inputs en outputs. Cada uno de estos procesos cuenta con sus propios proveedores y clientes, por lo que su correcta dirección llevará a una satisfacción del cliente inmediato en la cadena de procesos. La mejora de estos procesos se puede realizar de forma drástica o de forma gradual, lo que va a dar origen a diferentes tipos de cambios organizacionales.

5. Formación: Para el correcto funcionamiento de la filosofía de la calidad total, es necesario formar a los empleados con el fin de que todos los integrantes de la empresa comprendan dicha filosofía y de esa manera puedan contribuir a su desarrollo global.

Para que esta formación sea efectiva es necesario planificarla de manera sistemática al igual que continuada en el tiempo. De esta forma se facilita la adaptación a los últimos avances tecnológicos así como la búsqueda de la excelencia.

Por otra parte, este proceso de formación, contribuye a un mayor conocimiento de la organización, su visión, misión y estrategias para alcanzar los objetivos marcados, al tiempo que fomenta un sentimiento de pertenencia a la empresa que favorece el clima de trabajo adecuado para la mejora de la calidad.

6. Trabajo en equipo: Un equipo de trabajo es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con una finalidad común. Para un correcto funcionamiento de los equipos de trabajo, se requiere de una formación previa de sus miembros en técnicas de calidad, así como en técnicas de resolución de problemas.

Entre las distintas tipologías de equipos de trabajo el más representativo en este campo es el denominado Círculo de calidad, que puede definirse como un grupo pequeño de personas

(de 4 a 15 componentes) que trabajan en tareas similares dentro de la estructura formal de la empresa y dotado de considerable autonomía, que persigue de forma sistemática y continua mejoras incrementales en el trabajo. La estructura de un círculo de calidad viene definida por el grado de integración del grupo y de acuerdo con la posición de sus miembros dentro de la empresa.

Los miembros del círculo de calidad eligen el problema sobre el que trabajarán, previa formación en conceptos y técnicas de control y gestión de calidad que recibirán todos ellos. Al finalizar el estudio del problema, elaboran un informe que presentarán a la dirección de la empresa, aunque con anterioridad lo expondrán a expertos técnicos con autoridad para tomar una decisión respecto a la propuesta realizada por el círculo.

7. Sistemas de medición y control de objetivos: Si la empresa no mide los resultados, no es posible que conozca la diferencia entre el Éxito y el fracaso. Para medir estos resultados han surgido sistemas que recogen datos relacionados con las necesidades de los clientes, la actuación de productos y servicios, el rendimiento financiero de las operaciones, la evaluación del mercado y la comparación con la competencia, así como la actuación de los proveedores y empleados. La selección adecuada de estos indicadores es determinante para orientar las actividades de la organización hacia los objetivos comunes, dado que sirven de base para la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa.

8. Nuevas formas de cambio organizativo: los procesos de cambio en la empresa se pueden clasificar en función del grado de cambio y la rapidez del mismo. De acuerdo con estos criterios, la dirección de la calidad total se centra en la mejora continua y en la reingeniería de procesos equilibrada.

Así, mientras que la mejora continua supone cambios graduales, pero muy frecuentes, a largo plazo, con necesidad solo de una inversión financiera mínima y además, la participación de todos los empleados implicados en dicho proceso, la reingeniería se ha definido como el volver a concebir la idea esencial y rediseñar radicalmente los procesos a fin de conseguir mejoras significativas en calidad, coste, servicios y velocidad, utilizando para ello el benchmarking entendiendo este término como una actitud cuya esencia es mirar al exterior, aprender de los mejores y mostrar una actitud proclive para el cambio. En definitiva, la mejora continua supone un cambio táctico de efectos a corto plazo, mientras que la reingeniería es un proceso de cambio estratégico en el que se requiere la participación intensiva de la alta dirección.

## II. Principios derivados de la dirección de la calidad total

1. Participación total: la calidad total requiere la implicación y participación de todo el personal de la empresa en el proceso de mejora. Se trata, por tanto, de un principio derivado

dado que sólo se conseguirá alcanzar si se implantan efectivamente otros principios básicos como el compromiso de la alta dirección, la formación, el trabajo en equipo, etc.

De esta manera, las empresas orientadas hacia la calidad deben tratar a sus empleados como uno de sus recursos más valiosos. La calidad es lograda por las personas y para ello es importante definir un constante programa de capacitación y formación, de manera que todos los miembros deben ser capacitados en la filosofía, metodología y técnicas de calidad total, buscando un cambio de actitudes y comportamientos. La alta dirección debe dedicar un gran esfuerzo para capacitar a sus recursos humanos como requisito previo para el éxito del programa de mejora.

2. Cambio cultural y clima organizativo: La filosofía de calidad total, conlleva la realización de un cambio en la cultura de la empresa, impulsado por la nueva forma de liderazgo de la alta dirección así como por el nuevo papel de los miembros en la toma de las decisiones empresariales. Este cambio en la cultura empresarial, debe contribuir a crear un clima organizativo más favorable, que favorezca el bienestar de los empleados y, en último término, a la consecución de los objetivos definidos por la empresa.

3. Organización funcional-transversal: La empresa no ha de contemplarse como una serie de funciones o de productos, sino como un conjunto de procesos fundamentales. Así, la estructura organizativa funcional (división de la empresa en Áreas funcionales tales como marketing, producción, etc.) es cortada transversalmente por unidades de negocio encargadas de la gestión del proceso completo. La coordinación entre unidades funcionales y de negocio se logra mediante la creación de un comité de carácter interfuncional, que suele denominarse comité de calidad.

4. Cooperación con proveedores y clientes: esta nueva filosofía afecta a la relación con los proveedores. Tradicionalmente dicha relación ha tenido características más propias de confrontación que de cooperación. Sin embargo, la calidad abarca a toda la línea de producción, desde los materiales en recepción hasta el consumidor y el rediseño del producto y servicio, por lo que es necesario trabajar con los proveedores como si fuesen sus socios, con una relación de lealtad y confianza a largo plazo con el fin de mejorar la calidad de los materiales en recepción y para disminuir los costes. Así, la selección de proveedores se convierte en una pieza clave para alcanzar la excelencia. Por otra parte, los clientes también deben participar en los equipos de trabajo de la organización fundamentalmente en la fase de diseño y desarrollo de nuevos productos, de forma que sus expectativas sean tenidas en cuenta a lo largo de todo el proceso.

### III. Resultados de la dirección de la calidad total

La importancia de estos resultados sobre la sociedad en general, se pone de manifiesto mediante la creciente importancia otorgada al factor calidad en los criterios de concesión de

los diferentes premios de calidad tales como el Premio Europeo a la Excelencia, Premios de Calidad Nacionales (Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial, Sello de Excelencia Europea, etc.).

1. Satisfacción del cliente externo: El fin último de la filosofía de la dirección de la calidad total, es la satisfacción del cliente externo. Así, la implantación y desarrollo de los principios básicos y derivados, tendrá un efecto claro y positivo sobre la satisfacción de las expectativas de este cliente externo.

2. Satisfacción de los grupos de interés: No sólo los clientes externos están satisfechos, sino que, con la integración en la empresa de la filosofía de Calidad Total, todos los grupos de interés (accionistas, directivos, empleados, proveedores, etc.) que se relacionan con la empresa deben ver también cumplidas sus expectativas y necesidades.

3. Impacto en la sociedad: Entre los grupos de interés se incluye la sociedad en general. La empresa debe adoptar una actitud responsable como miembro de la sociedad, dirigida bajo criterios de responsabilidad social.

El compromiso de la alta dirección con la GCT se plasma en su comprensión y entusiasmo con el concepto, así como con su implicación en la imbricación del concepto en la visión, la misión, los objetivos, el proceso estratégico y el fortalecimiento de las competencias distintivas de la empresa. Una dirección que lidera la GCT diseña los procesos y los sistemas buscando erradicar las causas comunes de variación en la calidad de sus productos, pero también establece e implanta políticas adecuadas para el desarrollo del capital humano a fin de anticipar los potenciales problemas esporádicos y de explorar oportunidades de mejora. Una dirección comprometida con la GCT será sensible al principio de que la organización asuma sus responsabilidades éticas y sociales (Camisón et al. 2006). La tarea de la dirección no consiste en el control, sino en un papel de «entrenador» (coaching) (Burdett 1998).

Todos los empleados pueden contribuir efectivamente a la mejora. Por tanto, los directivos tienen la obligación económica e incluso moral de aportar oportunidades a los empleados para contribuir al logro de la misión de la organización (Camisón, Cruz and González 2006).

Mucho se ha profundizado sobre estos términos, han evolucionado en el tiempo y el cambio es inevitable si de estilos de dirección y liderazgo se trata, pero existe un elemento que no cambia, una tarea que es de orden y representa el motor impulsor, y es el compromiso, el directivo y su compromiso con la organización se debe extender a todos los directores o mandos de cualquier nivel dentro de la empresa pues la necesidad de lograr la movilización, motivación y capacitación es especialmente trascendental en los mandos intermedios, es por ello que la dirección ahora es más difícil y compleja, y se requiere mucha más preparación, conocimientos y estudio, el director de una empresa debe conocer, de la



actividad que dirige, cuáles son las referencias nacionales e internacionales más importantes, qué fábricas lideran, cuáles producen con más eficiencia, calidad y mejores resultados, qué tecnología se aplica en el mundo y qué se está investigando, qué comportamiento tiene en el mercado lo que produce.

Debe saberlo todo sobre su actividad y compararse con el mejor a nivel mundial para alcanzarlo, la comprensión de la transformación de su función y de un enfoque adecuado para su implicación puede hacer de ellos los principales abogados y agentes para la mejora de la calidad, y eso es precisamente dirección de calidad.

Descritos algunos comentarios y referencias respecto a dirección de calidad, sus principios y definiciones, y culminando con el ofrecido por la autora, se analiza para mayor comprensión desde el enfoque de los Ciclos de Dirección vs. Calidad la relación entre ambos y el objetivo común que se logra en una organización a continuación:

### **1.1.2 Ciclo de Dirección PORC<sup>1</sup> y el Ciclo de Shewart PDCA<sup>2</sup>: sus etapas y relación.**

Conocido por muchos Directivos, Líderes, empresarios, estudiosos de la materia y no tan estudiosos el Ciclo de Shewart a través de la historia ha aportado incontables beneficios a la Dirección de la Calidad y la Gestión de la Calidad Total en las organizaciones, a través de sus métodos estadísticos, Shewhart buscó adaptar los procesos gerenciales para crear situaciones beneficiosas tanto para los negocios como para sus clientes.

La idea de la retroalimentación ocupa un lugar central en los enfoques de Shewhart. En particular, el ciclo PDCA tuvo una gran difusión en las primeras décadas del movimiento de la TQM (Gestión de la Calidad Total), gracias al trabajo de Deming, quien lo tomó de Shewhart y lo difundió en el Japón. El ciclo combina el pensamiento Gerencial con el análisis estadístico. Contiene la idea del aprendizaje y la mejora, a través de cuatro pasos que llevan al perfeccionamiento de la Calidad. Los pasos dan nombre al ciclo y son Plan, Do, Study y Act (Planificar, Hacer, Controlar, Actuar) (Yacuzzi s.f.) . En la concepción de Shewhart, la evaluación constante de las Prácticas Gerenciales y la disposición de los gerentes a no aceptar prácticas poco efectivas son clave para la evolución de la empresa exitosa y por ende la Adecuada Dirección de Calidad.

Así mismo otro de los clásicos o Gurús de la Calidad, Juran (1904- ), durante su larga vida, ha promovido un concepto de la Gestión de Calidad fundado en su comprensión de la vida organizacional y en lo que hoy llamamos —la voz del clientell. Da gran importancia a la Alta Gerencia organizada en consejos de Planificación de la calidad, que fijan las políticas y

<sup>1</sup> Planificación-Organización-Regulación-Control

<sup>2</sup> Plan-Do-Control-Act (Planificar, Hacer, Controlar, Actuar)

metas de la calidad, junto a la asignación de los recursos necesarios para llevarlas a la práctica; entre ellos, se destaca el entrenamiento.

Al mismo tiempo Ishikawa (1915-1989) Desarrolló las auditorías de control de calidad y el diagnóstico del control de calidad por parte de la Alta Gerencia y Vallin Feigenbaum (1920- ) afirma que el éxito del control de calidad depende de la conciencia que la Alta Gerencia y todos los niveles inferiores tengan sobre ella, y que los factores humanos afectan a la calidad más que los tecnológicos.

Por su parte Crosby (1926- ) cuando enunció sus 14 pasos para la mejora de la calidad, el primero de ellos resulta ser el siguiente:

1. Compromiso de la Gerencia: Dejar en claro que la gerencia está comprometida con la calidad.

Mientras el paso número once hace también referencia a la Alta dirección:

11. Eliminación de las causas de errores: Estimular a los empleados para que comuniquen a la Gerencia los obstáculos que encuentran para lograr sus objetivos de mejora.

Un análisis, a partir de lo descrito por los propios clásicos de la Calidad como elemento representativo, se distingue en todo momento los términos Planificación, Control, Organización, Compromiso, etc. y es aquí donde manifiesta su relación y nexos con el Ciclo de Dirección PORC de (Díaz Llorca 1989) cuyos términos y etapas consisten precisamente en las mismas señaladas anteriormente, y se describen a continuación:

Planificar-Organizar- Regular-Controlar (Díaz Llorca 1989)

Planificación: Esta función está asociada a la primera acción que se desarrolla en el ciclo de dirección, y por lo tanto comprende la identificación de los problemas así como la selección de las tareas, medios y formas más convenientes para alcanzar los objetivos propuestos.

Organización: Está asociada a la segunda acción del ciclo y es una de las funciones más importantes y complejas de cualquier nivel de Dirección. Importante porque mediante ella se debe buscar la mejor combinación que permita materializar los aspectos definidos en la planificación, y compleja porque requiere definir la relación sistémica que debe existir entre los elementos que necesitan organizarse. Esta función puede definirse como la encargada de buscar la mejor forma de combinar los recursos, tanto materiales como humanos, y las relaciones que se producen entre ellos y su mundo exterior dentro de un tiempo y espacio determinado.

Regulación o mando: Esta función se corresponde con la tercera acción del ciclo y mediante ella se ejecutan las tareas. Esta función es la que le permite al sujeto de Dirección dirigir la acción de los subordinados en virtud y en representación de la autoridad que le han sido delegadas. La utilización de métodos eficaces en la dirección permitirá que la autoridad que tenga el dirigente para mandar y hacerse obedecer, además de ser formal se convierte en

una autoridad real, pues será reconocida por los subordinados al utilizar métodos adecuados.

Control: Es la función asociada a la última acción del ciclo y presupone la existencia de diversos dispositivos que sirvan para medir las desviaciones ocurridas en la ejecución, de acuerdo con el plan previsto. Es decir, mide el comportamiento de la planificación, y aunque son dos funciones que difieren en tiempo y espacio, están muy estrechamente ligadas. La planificación no tienen sentido si a ella no está asociada un determinado control que evalúe y analice las desviaciones, y el control no es fundamental si no tiene un punto de referencia contra el cual comparar la racionalidad del proceso de dirección.

De esta forma el ciclo vuelve a repetirse, ya sea con el ajuste de los acontecimientos o con el establecimiento de nuevas acciones, las cuales a su vez, han de organizarse, regularse y controlarse.

Sin duda alguna, la teoría y relación entre ambos ciclos aporta conocimientos clave en temas como la cultura organizacional, la toma de decisiones, el planeamiento, la estrategia, el trabajo en equipo, los recursos humanos, con la inclusión del gran tema de la capacitación, el liderazgo y la motivación, la gestión del cambio y el control gerencial, se presentan no solamente conceptos, sino también herramientas para llevarlos a la práctica, estas funciones tienen un carácter más o menos general en virtud del plano en que se analicen y de su universalidad, pero siempre tienen como principal actor, ejecutor, promotor y protagonista al Directivo.

### **1.1.3 Gestión de la Calidad**

Resultan numerosas las ventajas que pueden aportar la gestión de la calidad en el proceso de Dirección de la Calidad y a la Alta dirección de las organizaciones y a su vez para los clientes en la actualidad, este es un término de surgimiento no tan reciente, sin embargo, su aceptación y aplicación es cada vez mayor entre los líderes de hoy que eligen ser competitivos y atraer clientes, para mejor y mayor comprensión del término se citan algunas definiciones a continuación:

- La gestión de la calidad es una de las disciplinas utilizadas para alcanzar mejor desempeño empresarial, es trabajar toda la empresa en función de los objetivos de calidad, para satisfacer a los clientes (Bustamante-Breffé 2011).

Una característica particular de los modelos de gestión de calidad es su carácter global, dado que incluye la organización completa: personas, departamentos, facultades, actividades, procesos. Todos los miembros de la organización tienen el deber de identificar, controlar y mejorar los grados de calidad bajo su responsabilidad.

En consecuencia, los principios de gestión de calidad deben desarrollarse por toda la organización, lo cual se fundamenta en prácticas de gestión por procesos (no a las funciones) y en el pensamiento sistémico (Cubillos Rodríguez and Roza Rodríguez 2013).

- In managing quality, the focus is not only on quality of product and service itself. It is also on the means to achieve it. Thus, quality management uses management techniques and tools in quality assurance and control of processes to achieve consistent quality of products and services (Kim-Soon 2012 ).
- Si calidad es el punto final, entonces gestión de la calidad es el acercamiento y el proceso para llegar allí (Knowles 2012).
- La gestión de la calidad es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y se lleva a cabo, tal como ya ha sido mencionado, por medios tales como la planificación de la calidad, la inspección, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en el marco del propio sistema (Miranda y Romero 2007).

Entre los elementos comunes se encuentran: mejora, mayor utilización, organización, cumplir objetivos, política, desempeño, los autores mencionan a grandes rasgos, varios términos y relaciones, se coincide, mas sin embargo es conveniente destacar que falta un aspecto importante: referirse a los autores o principales ejecutores de este proceso: los miembros de la organización pues, la gestión de la calidad es responsabilidad de todos los niveles de la organización, pero debe ser conducida por el más alto nivel de la dirección. Su implementación involucra a todas las partes de la empresa (Larrea 2004).

Por tanto, la autora concluye en definir la gestión de la calidad empresarial de la manera siguiente: proceso que permite, mediante el liderazgo en la organización, a todos los niveles, ofrecer productos y servicios que satisfacen las expectativas de los clientes, a la vez que logra mejorar de forma continua los procesos de la empresa, y aporta mayor y mejor organización y capacidad de respuesta.

#### **1.1.4 Sistemas de gestión y dirección de la Calidad**

De conjunto con las referencias mostradas anteriormente, se pretende llegar con el presente epígrafe a la comprensión y dominio del significado de sistema de gestión de calidad, en qué consiste y las facilidades y oportunidades que puede generar su implantación en la organización.

- Un sistema es un conjunto de elementos, al menos dos, conectados de una forma organizada. Estos elementos y sus conexiones han sido identificados por el hombre como un conjunto de especial interés para cumplir una misión (Torres Gemeil et al. 2008).

Por otro lado hacer gestión significa desarrollar acciones de gerencia y de liderazgo para que permanentemente se abran y se cierren brechas que conduzcan a niveles superiores de

desempeño; es planificar, organizar, dirigir y controlar recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos o de conocimiento), con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

Al combinar ambas definiciones se llega al concepto dado por la propia norma cubana (NC-ISO:9000 2015)

➤ Sistema de gestión: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr objetivos.

Entonces, por su importancia para las temáticas a abordar y para una mayor comprensión, se alude al concepto de sistema de gestión de la calidad a continuación:

➤ Un sistema de gestión de la calidad consiste en la suma de la estructura, la responsabilidad y los recursos para aplicar la gestión de la calidad. Por lo tanto, el sistema de calidad debe comprender las necesidades de la empresa para cumplir con los objetivos de calidad (Carresco Fernández 2013).

➤ Quality management systems are one of the most effective tools for companies to increase competitiveness. ISO 9001 is recognizing quality management as strategic tool for improving processes, access in foreign markets and increasing competitiveness (Priede 2012).

➤ El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse conjuntamente con el sistema de gestión de la calidad, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes. Esto puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización (NC-ISO:9000 2015).

A partir de los términos más frecuentes mencionados en la búsqueda bibliográfica realizada: aplicar, hacer cumplir, gestionar, planificar la gestión de la calidad, lograr resultados con calidad, sin duda alguna se coincide con la definición dada por la norma NC ISO 9000/2015, pues hace mención no solo a lo que consiste el sistema de gestión de la calidad, sino también al conjunto de procesos, procedimientos, y actividades que se generan con su implantación, con lo que queda demostrado en pocas palabras su relación directa o subordinación a la dirección de calidad, mientras que el resto de los autores se centran en estructuras, responsabilidades, recursos, la norma profundiza y alcanza hasta la evaluación de la eficacia de la organización, por lo que se agrega a esta definición la importancia del sistema de gestión de la calidad.

Constituyen un patrón de la excelencia empresarial de la actualidad, pues, ante las exigencias que impone un entorno competitivo cada vez más dinámico y globalizado es un elemento generador de numerosos beneficios, que abarca desde el seguimiento sistemático y ordenado de lo que ejecuta o hace la organización hasta la alineación de las actividades, disminución de los errores, la participación colectiva y autonomía individual, donde todo se resume en un adecuado liderazgo, el cual si se lleva eficazmente por la dirección de una organización, no se traduce en otro término que no sea dirección de calidad, puede considerarse un adecuado funcionamiento de la dirección de calidad si dentro de la misma existe o se basa en un adecuado sistema de gestión de la calidad.

El comportamiento de la dirección de calidad a partir del otorgamiento de Certificados de Sistemas de Gestión de Calidad en Cuba, hasta diciembre 2016, se muestra en el **Anexo 1**. El 88 % del total de estas organizaciones certificadas aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (Perfeccionamiento Empresarial).

#### **1.1.5 Evolución histórica de los sistemas de gestión de la calidad**

Según consultas realizadas, se plantea que los inicios de los sistemas de gestión de la calidad datan desde la época de los egipcios, donde en la construcción de pirámides se utilizaban piedras cortadas que debían tener correctas dimensiones para que cuadraran entre ellas a la hora de ser colocadas. Las piedras podían proceder de diferentes canteras, por lo cual fue necesario diseñar un sistema que asegurara que las piedras que llegaban a las pirámides lo hicieran con las condiciones idóneas para poder ser utilizadas. Probablemente en aquella época empezó a nacer la primera Normativa de Calidad que controlaba el proceso de fabricación en las canteras. Desde entonces la evolución de la calidad y del sistema de normalización ha variado mucho hasta llegar a principios de la década de 1960 cuando se crearon tres normas que sirvieron de base a las Normas ISO. 9000. Estas fueron:

MiL-Q-9858A (Requisitos para programas de calidad)

MiL-STD-4566A (Requisitos para un sistema de calibración)

MiL-I-45208<sup>a</sup> (Requisitos para la inspección)

Posteriormente la British Standards Institution emite su serie BS 5750 que describía los elementos Básicos de la calidad y que fue adaptada por la ISO. (Internacional Organización for Standardization), reagrupándola en diferentes series temáticas, las cuales a través de los años han sufrido cambios y adecuaciones a partir de revisiones por especialistas en el tema, desglosándose por orden cronológico de la manera siguiente:

1. ISO 9000/1994 con la familia 9000, 9001, 9002, 9003, 9004

➤ ISO 9000/2000 y la NC ISO 9000/2005 como la última revisión, con la familia: 9000

Términos y definiciones, 9001 Guía para la certificación de Sistemas de Calidad, 9004 Guía

para el establecimiento de Mejoramiento de la calidad.

Durante este último año se realiza la revisión de las normas ISO 9000, la cual se considera necesaria por los factores siguientes:

Excesiva proliferación de normas: la familia ISO 9000 se hacía demasiado grande, estas normas estaban dirigidas inicialmente hacia la fabricación, y eran en la actualidad, ampliamente empleadas en el sector de los servicios, era necesario buscar una mejor compatibilidad con otras normas, por ejemplo la ISO 14000.

Se necesitaba una mejor orientación a los procesos, por ello se elaboran y aprueban esta serie de normas que reemplaza la anterior:

- ISO 9000/2008: Sistemas de Gestión de la Calidad. Principios y Vocabulario.
- ISO 9001/2008: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos

Para cuando una organización necesita:

- a) Demostrar su capacidad para proveer de forma consistente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los regulatorios aplicables.
- b) Alcanzar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, con el desarrollo procesos para la mejora continua y la prevención de errores y fallos.

ISO 9004/2008: Sistemas de Gestión de la Calidad. Recomendaciones para llevar a cabo la mejora.

Las normas ISO 9000- 2008 no son la última versión de las normas de gestión de la calidad, les precede la más reciente actualización de las mismas efectuada en 2015, que como dato más relevante y significativo reduce los principio de la gestión de la calidad a siete, elemento que se desarrollara en el capítulo siguiente, como dato curioso: han sido aplicadas por más de 300.000 organizaciones en todo el mundo.

#### **1.1.6 Definición Principios de calidad**

Dentro de la gestión y dirección de la Calidad, existen también —valoresll que en su correcto entendimiento y aplicación logran que las organizaciones sean cada vez más eficaces y eficientes.

Dichos valores no son más que los 8 Principios de Gestión de la Calidad enunciados en la norma ISO 9000 en su versión del año 2000 y se mantiene vigente en la versión más reciente del año 2015 pero se resumen esta vez a siete, donde se agrupa enfoque de sistema ya dentro de enfoque de proceso por su relación y vinculación.

Es importante por su repercusión y alcance, dedicar un espacio en este documento a definir el concepto de cada uno de los ocho principios de la gestión de la calidad a partir del descrito precisamente en dicha norma cubana.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y

manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas (NC-ISO:9000 2015).

Se han identificado siete principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Poner especial énfasis en satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. La calidad en el mundo empresarial la definen los clientes. La pregunta que se hacen las empresas es: ¿por qué el cliente nos elige a nosotros?; en el entorno sanitario, sin perder este norte, podrían plantearse matizaciones (García Mata and Barrasa Villar 2009).

b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

➤ It may seem an obvious statement, but leaders need to believe in the central tenets of Quality. The Leader must be invested in the principles of Quality; s/he must focus on customers and make clear their importance at every opportunity. They must embody the principles in all of their actions; staff will always take their cues as to the priorities of the organization from the way the boss behaves. In the same way that body language trumps spoken assertions in person to person communication, actions trump declarations and policies as far as leaders of the organization are concerned (Knowles 2012).

➤ Los líderes en una organización educativa, son capaces de comunicar los objetivos de la Dirección de la Organización, propiciando el ambiente interno para que ellos se logren, involucrando al mayor número de personas posibles en ese propósito. Corresponde a la Alta Dirección de la organización, identificar los líderes a su interior, delegar las responsabilidades pertinentes en ellos y hacer que el personal perciba y siga su ejemplo (ISO Tools 2017).

c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

➤ Las organizaciones dependen de la capacidad que tenga su personal de involucrarse, comprometerse y poner sus habilidades al servicio de los objetivos propuestos. Esto significa que, en las acciones de Gestión de la Calidad, deben participar no solo los líderes, sino todo el personal. Ellos deben estar involucrados en los resultados y la



solución de los problemas, lo cual requiere por supuesto, un proceso de formación y capacitación (ISO Tools 2017).

- Workers are the organization essence and their total commitment makes possible that their abilities are used for the company benefits (Alarcón Romero 2011).
- d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Se necesita pasar de una organización por departamentos o áreas funcionales a una organización por procesos para poder crear valor a los clientes (ISO Tools 2017).
- e) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- f) Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Lo que no se puede medir no se puede controlar y lo que no se puede controlar es un caos (ISO Tools 2017).
- Scientific focus: Quality Management is fundamentally based on the scientific Method: Plan, Do, Study, Act, where decisions are evaluated based on evidences and data, and these evaluations are in turn, used to drive further iterations of action. This is supported by the appropriate use of analytical tools to derive maximum information from the data available (Knowles 2012).
- g) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.
- Se necesitan desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores para ser más competitivos y mejorar la productividad y rentabilidad. En las alianzas los dos ganan (ISO Tools 2017).

Pueden destacarse como palabras más frecuentes en los conceptos de los autores: alta dirección, mejora, control, seguimiento, medición, guía, desempeño mejorado, eficacia, satisfacer, cliente, orientación, a partir de las mismas se concreta que: los principios de la calidad para una organización, son grandes premisas a transmitir por la alta dirección de la misma y no son modelos de organización cerrados, sino que deben y pueden ser usados por los gerentes ejecutivos como marco para guiar a sus organizaciones hacia un desempeño mejorado con el fin de obtener, como es lógico, mejores y mayores resultados continuamente, pero no se trata solamente de conocerlos o aplicarlos, se debe ir más allá, cómo es posible conocer si se hace adecuadamente la gestión de la calidad, si el sistema implantado realmente funciona como se establece, es necesario evaluar estos principios,

valorar mediante estadísticas, indicadores o resultados obtenidos la organización, he aquí el enlace teórico con el objetivo general planteado y el objeto de estudio.

### **1.2 Diagnóstico de la dirección de calidad**

Como proceso de la gestión de la calidad, el diagnóstico, forma parte del análisis o búsqueda de las causas que conllevan a cometer errores o simplemente a un inadecuado comportamiento de la organización, para una mayor comprensión se citan varias definiciones por diferentes autores a continuación:

- Sirve para conocer, analizar y valorar todo aquello (interior o exterior) que puede afectar a nuestros intereses. Se trate del ámbito que se trate, cualquier línea de actuación debería partir de un buen diagnóstico. El diagnóstico, más allá de limitarse a identificar los problemas, primero necesita verificar que son reales, y después centrarse en aquello que realmente los provoca (Barba Izquierdo 2013).
- El diagnóstico ayuda a tener una visión general del proceso, de los aspectos más significativos del mismo y de las técnicas que pueden ser más útiles en su análisis posterior (Yzquierdo Herrera et al. 2012).
- Resulta útil realizar un diagnóstico en etapas tempranas del análisis del proceso, debido a que el diagnóstico incluye: análisis de rendimiento, detección de anomalías e identificación de patrones comunes (Bose and Aalst 2012).

Entre los aspectos más frecuentes de las citas están: el análisis o búsqueda de las causas, valorar, conocer, problemas existentes, visión general del proceso, identificar posibles soluciones, no se concuerda con lo planteado por Process diagnostics using trace alignment: Opportunities, issues, and challenges», 2012, pues el diagnóstico resulta útil realizarlo durante cualquier etapa del proceso, sin importar el progreso que tenga, ahora, sí es conveniente y no se menciona, la periodicidad y alcance que debe tener el mismo, no solo ubicarse en la producción sino también en las actividades y procesos de apoyo, al concatenar todo lo anteriormente planteado puede definirse entonces el diagnóstico en las empresas como:

Proceso cuyo objetivo fundamental es caracterizar la organización, identificar, representar y ponderar los problemas existentes a todos los niveles a partir del estado actual de la misma con el apoyo de grupos de expertos creados, lo cual conduzca a una propuesta de posibles soluciones para mejorar el desempeño.

### **1.3 Evaluación de la dirección de calidad**

Como se explicaba anteriormente es primordial el seguimiento o sondeo a la marcha de la organización, no es posible conocer el comportamiento o estado de los procesos, la valoración de los resultados conforme a lo planificado o con respecto a nuestros competidores si no se ejecutan técnicas para verificar dichos elementos, la Evaluación es la

actividad que tiene lugar para tales inquietudes, y con mayor especificidad la evaluación de la calidad, por su importancia para el tema y objetivo general presentado se citan algunas definiciones por varios autores, seguidas de la definición de la autora.

- Se entiende por evaluación al proceso por el cual una determinada entidad, ya sea educativa, empresarial o de cualquier índole puede saber cuáles han sido sus rendimientos en un determinado período. Al conocer cuáles son sus debilidades y fortalezas, se tiene la posibilidad de hacer cambios en las áreas necesarias y ampliar aquellas que generen buenos resultados (Domínguez 2015).
- Evaluación: es los análisis económicos de los resultados y realizaciones alcanzados en un período dado y sus comparaciones con otros períodos o entidades, al objeto de determinar las causas de las posibles desviaciones. No es posible obtener una evaluación de los resultados sin realizar el correspondiente análisis, por mediación de indicadores o índices económico – financieros (Hernández et al. 2003).

Definición de evaluación de la calidad:

- Permite medir el nivel de integración de la empresa como sistema, sirve para clarificar los objetivos y fines organizacionales, ya sea que éstos estén enfocados a la productividad, la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la supervivencia, la competitividad o el crecimiento de cualquier tipo de organización (Espinosa Moré 2013).
- Identificar el potencial de aquellas áreas específicas dentro de la empresa que mediante un proceso de mejora facilite su integración en la cadena productiva, por medio de un proceso de evaluación, calificación y emisión de recomendaciones para facilitar la implementación de prácticas y procedimientos de clase mundial, incluidas certificaciones para un Sistema de Gestión de la Calidad (Grupo de Evaluación de Dirección de Calidad 2012).
- Una evaluación de calidad debe ofrecer datos verosímiles y útiles que permitan reforzar la rendición de cuentas en materia de desarrollo o enriquecer los procesos, o ambas cosas a la vez (York 2010).
- Es el conjunto de acciones que incluyen la selección de la nomenclatura de los índices de calidad, la determinación de sus valores y la de los índices básicos y de los relativos con el objetivo de fomentar las mejores soluciones a los fines del control y dirección de la calidad (Espinosa 1986).

Luego del análisis bibliográfico realizado, la autora considera que la definición más abarcadora es la dada por Espinosa, por tanto coincide con su criterio, sin embargo puede resumirse aún más: es fijar el estado deseado y a partir de ello medir donde se está situado. Vale mencionar para conocimiento general que han sido creados una serie de modelos que permiten realizar la evaluación de la calidad, donde entre otros, se encuentran:

- SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, Berry)
- Servperf (Cromin, Taylor, 1992)
- Hotelqual (Becerra, Grande, 1998)
- El Modelo SERVQUAL modificado (Quiza, Vals, Vigil).

Existe un criterio comúnmente utilizado en este proceso de evaluación del desempeño de un sistema u organización, el cual se vincula estrechamente con la calidad, su gestión y otros términos que se han abordado anteriormente en este capítulo, se hace referencia al término: eficacia. Sin embargo, a veces, se le mal interpreta o mal utiliza; debido a ello, se cree conveniente puntualizar esta definición por diferentes autores.

### **1.3.1 Eficacia y Eficiencia**

- Se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más. Es el grado en que un procedimiento o servicio puede lograr el mejor resultado posible. Es la relación objetivos/resultados bajo condiciones ideales (Rizo 2011).
- Implica alcanzar los objetivos trazados por la empresa cumpliendo un plan estratégico y un plazo establecido. No se habla de cuidar y ahorrar recursos como lo hace eficiencia (S\A 2010).
- La eficacia se define como la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad, las metas y objetivos establecidos (Beas 2007).
- Se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos (Robbins and Coulter Pearson 2005).
- La eficacia es una medida del logro de los resultados (Chiavenato 2004).

Según los diferentes autores citados los elementos más frecuentes en los conceptos son: lograr, alcanzar, cumplir objetivos, período establecido, por tanto, la autora define la eficacia como: la capacidad de lograr, en su totalidad, los objetivos y metas proyectados en determinado período de tiempo.

- It is the comparison of what is actually produced or performed with what can be achieved with the same consumption of resources (money, time, labor, etc.). It is an important factor in determination of productivity (Official Redactor Team Business Dictionary 2013).
- La eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (NC-ISO:9000 2015).
- Eficiencia: es —el logro de las metas con la menor cantidad de recursos (Koontz and Heinz 2004).

- La eficiencia se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar, la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos. Estamos hablando de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios; es el —Cómoll (Soler Grillo 2001.).

A partir de los autores citados se presentan dos elementos de manera frecuente y se consideran fundamentales los mismos, ellos son cumplir el objetivo y utilizar el mínimo de recursos invertidos para ello, entonces, la autora define la eficiencia como uno de los macro indicadores que permite establecer la relación entrada-salida, es decir, cumplir con lo planificado por la organización con el óptimo aprovechamiento de los recursos.

Eficacia y Eficiencia, puede plantearse, constituyen dos macro indicadores, que con su medición mediante herramientas del ingeniero industrial dan la medida de los resultados alcanzados, comparándolos con los deseados y los recursos empleados para ello.

### **1.3.2 Mejora**

A menudo, en la escuela, trabajo o en lugares públicos se escucha sobre el deseo de mejorar, renovar y perfeccionar el modo en que se realizan habitualmente las cosas, ya sea el desempeño laboral, condiciones de vida, o resultados alcanzados en los estudios, sin embargo no se tiene un dominio preciso del significado del término "mejorar", por otra parte; todas las organizaciones, bien sean de producción o servucción han implementado o implementan de algún modo formas de mejoramiento, incluso sin conocer que este es uno de los procesos que forma parte de la gestión de la calidad,(estudiada en epígrafes anteriores),a razón de ello se hace necesario realizar un análisis bibliográfico de algunas definiciones por varios autores:

- Continual improvement is a type of change that is focused on increasing the effectiveness and/or efficiency of an organization to fulfill its policy and objectives. It is not limited to quality initiatives. Improvement in business strategy, business results, customer, employee and supplier relationships can be subject to continual improvement. Put simply, it means 'getting better all the time (Continual Improvement Group 2012).
- Una mejora de la calidad logra inmediatamente la eficacia, dado que, los costos se reducirían al producir con menos errores, con menos tardanzas, con menos obstáculos, reduciendo el reprocesamiento, y haciendo mejor uso de los insumos. Provocando un aumento de la productividad, porque las horas – hombre y las horas – máquina no se malgastan, se aprovechan mejor. Repercutiendo, a un mediano plazo, en el indicador de eficiencia de la organización. Entonces para un mediano y largo plazo la organización lograría hacerse más competitiva o efectiva, capturar al mercado con productos de mejor

calidad a menor precio. De esa forma se asegura la permanencia en el negocio (Valls Figuerola 2009).

- La mejora continua, más que un enfoque o concepto, es una estrategia que constituye una serie de programas de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, siendo un proceso progresivo (Cuesta Viltres and Isaac 2008).
- La mejora de la calidad es la parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad (NC-ISO:9001 2015).

A partir de las consultas bibliográficas se extraen los elementos comunes siguientes: estrategia, ventajas significativas, aportes, crecimiento de la efectividad, productividad, progreso, con los cuales se elabora con la integración de lo planteado por los autores, como definición propia la siguiente: mejora se traduce en el adelanto o perfeccionamiento de las operaciones o procesos que realiza una organización, basándose en programas de acción que inducen al ascenso a un nivel superior en cuanto a productividad, organización del trabajo, reducción de costes, competitividad y calidad en general.

A pesar de la poca actualización del concepto dado por la norma, se valora por la autora como el más abarcador y a la vez concreto, donde se coincide con los aportes que según (Valls Figuerola 2009) pueden generar a la empresa el mejoramiento continuo: logro de la eficacia, reducción de los costos, reducción de errores y reprocesos, aumento de la productividad, entre otros, constituyendo una cadena de beneficios.

#### **1.4 Proceso. Servicio. Producción y Gestión por proceso**

Generalmente existen varios caminos que se pueden tomar para originar o crear beneficios, ya sea este un bien o un servicio, de la selección cuidadosa de cada uno de los pasos o actividades a seguir durante ese camino y la secuencia de ellas dependerá el logro de los principales objetivos que hayan sido planteados, a este conjunto de actividades a realizar se le denomina proceso y a su resultado se le denomina producto o servicio, de aquí se derivan entonces los procesos productivos o servuctivos, términos que para mayor comprensión y asimilación de los temas a abordar en la investigación serán analizados a continuación:

- Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema (Definiciones y Conceptos de Procesos 2010).
- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" (NC-ISO:9001 2015).
- Proceso es una —Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (output) para un destinatario

(dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado (Nogueira Rivera et al. 2004).

Por su importancia para el cumplimiento del objetivo y temas a abordar para este ámbito específico se muestran algunas ideas acerca del término servicio a continuación:

#### **1.4.1 Gestión por proceso**

A partir de la revisión bibliográfica realizada anteriormente resulta incuestionable referirse a la gestión por proceso, con el objetivo de enmarcar sus objetivos, su alcance y los criterios para su aplicación, además por ser esta una expresión que puede escucharse repetidas veces en el contexto de Dirección empresarial de la actualidad, para poder comprender mejor en qué consiste este término se hace referencia a la definición aportada por varios autores.

- La gestión por procesos se ocupa tanto del análisis como de la planificación, control, seguimiento y optimización de procesos. Mediante la continua evaluación y revisión de los procesos así como la identificación e implantación de potenciales de mejora, los procesos se integran en un ciclo de mejora continua (González Rivera 2009).
- La gestión por procesos a su vez, constituye un sistema de trabajo enfocado a alcanzar la mejora continua en el funcionamiento de las actividades de la organización, y una de las formas de alcanzarla es mejorar la calidad y el valor percibido por el cliente (López Vázquez and Isaac Godínez 2008).
- Solventa deficiencias y debilidades, proporciona una manera más realista y simple de ver y dirigir la empresa, se diafanizan los flujos de trabajo y las relaciones en la secuencia de clientes internos, se evidencia el rol de cada quien respecto al objetivo común, que ahora queda más nítido para todos los implicados en cada proceso, ayuda a clasificar para el personal y el cliente la obra entera, los pasos y la transformación de entradas en salidas, viabilizando las percepciones y evaluaciones de roles y actuaciones y el descubrimiento y solución de cualquier hecho que detenga o restrinja los flujos de acción (González Méndez and Valle Caballero 2006).

Entre los aspectos más frecuentes en la bibliografía se ubican los siguientes: orientación de la empresa, seguimiento de los procesos, organización, beneficios para ambas partes, rol individual y colectivo, de una u otra forma los autores transmiten la idea de que el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos, pues detrás de cada uno están actividades que forman parte de los procesos, es por tal motivo que la autora define la gestión por procesos como un sistema o medio, que conduce hacia la calidad absoluta y que posibilita orientar la empresa hacia las exigencias de sus clientes para el logro de la satisfacción de los mismos y a su vez de beneficios para la propia organización.

Una vez abordados los conceptos y términos propios del estudio, la carrera y el entorno en el que se desenvolverá la investigación, se aterrizará, un poco más en la práctica, para conocer en detalle y familiarizarse con el tipo de proceso, sus características más generales y operaciones que lo componen, entre otros elementos de la producción de servicios en el turismo.

### **1.5 Hotelería y turismo**

Las industrias actuales de hospedaje y restauración son el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos. El hospedaje cómodo e higiénico se consideró alguna vez un privilegio exclusivo de ricos, pero pasó el tiempo y se hizo accesible al ciudadano común, y diría más que accesible, casi una necesidad: de vez en cuando regalarse unas vacaciones ya sea en la playa, un campismo o un viajecito, algo que nos aparte al menos un día de la rutina y el arduo quehacer del hogar o el trabajo, y es que el turismo se ha desarrollado en todo el globo, se ha crecido y diversificado tanto que se ha convertido en una de los servicios más grandes y demandados de todo el mundo, desde las posadas de los tiempos bíblicos hasta los complejos resorts modernos, su evolución ha influido en, y a su vez ha sido influida por, los cambios sociales, culturales, económicos y políticos de la sociedad.

No sería posible el consumo de este preciado servicio sin un proceso productivo que lo creara, y es aquí donde entran a jugar un —papell importante los llamados hoteles, resorts o complejos hoteleros.

Se describe en **Anexo 2** un cuadro resumen con definiciones referentes al tema hotelería, cliente, servicio por varios autores para mejor comprensión. La autora concuerda por su claridad, veracidad y nivel de síntesis con los expuestos en la (NC-ISO:9000 2015).

### **1.6 Conclusiones parciales del capítulo**

1. La calidad y su dirección y adecuada gestión dentro de la empresa, proporcionará la capacidad de estar más en competencia y generará beneficios económicos como resultado de reducción de los costos, organización en el trabajo, imagen, el aumento de las ventas debido a la atracción de nuevos clientes.
2. Los principios redactados en la norma (NC-ISO:9001 2015) son una guía adecuada para evaluar la gestión de la dirección de calidad en las empresas, con el objetivo de emprender programas de mejora que permitan obtener un desempeño con mayor eficacia.
3. La teoría y relación entre los ciclos de dirección PORC y Calidad PDCA aporta conocimientos claves en temas como la cultura organizacional, la toma de decisiones, el planeamiento, la estrategia, el trabajo en equipo, los recursos humanos, así como la capacitación, el liderazgo y la motivación, la gestión del cambio y el control gerencial, donde se presentan no solamente conceptos, sino también herramientas para llevarlos a la práctica en la dirección de la calidad.



## **Capítulo II Metodologías de diagnóstico y evaluación de la dirección de calidad**

Con el presente capítulo se persigue listar varias de las metodologías empleadas en diagnósticos y evaluación de dirección de calidad, a partir de una búsqueda realizada por la autora, se brinda una breve caracterización y análisis comparativo de las mismas que facilite a los directivos su comprensión y justifique la selección de la más completa y elaborada a partir de los requisitos de la propia NC ISO 9000, exponer la metodología empleada en la investigación, además de la descripción de las principales técnicas y herramientas utilizadas.

### **2.1 Metodología No. 1: Guía para el Diagnóstico del subsistema de Gestión de la calidad.**

(Grupo Ejecutivo Nacional de Perfeccionamiento Empresarial 1998)

1. ¿Se aplican las Normas ISO en la empresa? Evalúe.

2. La dirección de la empresa y la gestión de la calidad:

Posee la empresa una política de gestión de la calidad por escrito. ¿Cuáles? ¿Ha establecido la empresa criterios de calidad en el área de compra? ¿Hay objetivos cuantificados para la calidad? ¿Se desarrollan hacia aquellos objetivos registrados y reportados? Evaluar el cumplimiento de los mismos.

¿Cómo la calidad de los tipos de productos se compara con los de los competidores líderes?

¿Las organizaciones superiores de dirección, los clientes y otros aseguran, participan e intervienen en la definición y funcionamiento de los sistemas de calidad? Evalúe.

3. Control de la calidad

¿Cómo está organizado el sistema de control de la calidad? Evalúe su funcionamiento.

¿Está documentada la distribución de responsabilidad en la empresa? ¿Están las actividades de la empresa organizadas a partir del logro de las metas de calidad? ¿Las especificaciones de calidad para los productos son suficientemente detalladas y cumplen las expectativas de los clientes?

4. Compras.

¿Existen contradicciones entre la política de compras y la de calidad con los proveedores?

¿Cómo está organizado el control de recepción?

5. ¿Son conocidas las especificaciones de calidad y limitaciones que presentan los procesos de producción para satisfacer estas especificaciones? Evalúe el tema.

6. Evalúe las características y deficiencia de los procedimientos para el tratamiento de faltantes y discrepancias por la calidad. Cuál es el comportamiento de costos de calidad, quejas y/o reclamaciones, producción defectuosa.

7. ¿Qué mecanismos o servicios se han de organizar con los clientes que permita conocer sus necesidades y criterios sobre la calidad del producto o servicio que se brinda? (servicio post-venta, post-garantía, etc.)

Posterior a la búsqueda realizada de la diferentes metodologías y guías de diagnóstico y evaluación de la dirección de calidad que se listarán y con la referencia de los requisitos de la más actualizada versión de la (NC-ISO:9001 2015), combinados con los Ciclos de dirección de Llorca (P-O-C-R) se hace necesario desarrollar una valoración que brinde a la alta dirección la información sobre el alcance de los elementos que en cada una de ellas se plantea cuando de diagnosticar se trata, donde se enriquecerán los planteamientos hechos por (Segura Domínguez 2006a) para las metodologías 2, 3 y 4 respectivamente.

La guía para el diagnóstico del Subsistema de Gestión de la calidad descrita a opinión de la autora tiene relación con 13 (5.3, 5.4.1, 5.2, 5.1, 5.5.2 ,5.4.2, 5.5.7, 7.4.1, 7.5.1, 7.2.1, 7.4.3, 8.3) puntos de la Norma Cubana y funciona como una guía de inspección que evalúa la existencia o no, de los elementos generales, como: política, objetivos, control, compras, relación con proveedores, costos de calidad, que abarca a pesar de su antigüedad elementos de suma importancia dentro de la gestión de la calidad en la organización, y además de la dirección y liderazgo principalmente.

Para el perfeccionamiento empresarial esta información es fría y en la mayoría de los elementos que se analizan, los resultados están dado a criterio del evaluador, lo que dificulta la existencia de un enfoque proactivo para la gestión y lo hace un poco subjetivo el no tener un indicador o referencia contra la que comparar o medir. Además como se aprecia: no se tienen en cuenta elementos de análisis que tributen a los principios de la gestión de la calidad dispuestos en la misma norma, como son: liderazgo, toma de decisiones basa en hechos y mejora continua.

## **2.2 Metodología No. 2 Modelo de diagnóstico bajo la visión de proceso**

(Universidad Santa María Facultad de Ingeniería 2000)

El procedimiento general de Diagnóstico Organizacional consta de los pasos o fases siguientes:

1. Selección del grupo de trabajo: se selecciona a un grupo de personas que tengan las características siguientes: Con conocimiento del sistema. Que sea representativo de los componentes del sistema. Que incluya a gente con poder de decisión.

Este grupo no debe de ser de más de 20 personas, ni incluir más de tres niveles jerárquicos.

2. Entrenamiento del grupo de trabajo. Este grupo debe de pasar por un entrenamiento que enseñe:

Decir lo que piensa. Respetar las ideas de los demás. Analizar las ideas por su propio valor.

3. Generación de síntomas individuales. Lista de cada persona sobre los síntomas del sistema:

Fenómeno revelador de una enfermedad. Señal o indicio de alguna cosa que va a suceder.

Manifestación de funciones alteradas.

4. Generación de la lista colectiva. Una lista de los síntomas de todos los integrantes del grupo:

Decir los síntomas a la vez secuencialmente. Debemos escuchar al compañero. Debemos hablar sin ninguna influencia. Ser específicos. Evitar entrar a la defensiva. En general llevarla en orden, respeto y sin rivalidades.

5. Proceso de síntesis y generación de problemas. Debe evitarse interpretar mal un sistema. Seleccionar bien a las personas involucradas en este proceso. Tres métodos que se encuentran útiles en la definición de problemas: Síntesis por agrupación (Debido a la experiencia de los problemas). Síntesis por estructuración (Por su naturaleza de problemas). Síntesis por subsistemas.

6. Clasificación de problemas. Presentación de los problemas al grupo, y definición de los problemas y se estructuran por orden de importancia.

7. Planteamiento de soluciones. Dividir y dar responsabilidades de los problemas a subgrupos: cuestionar objetivos y cuestionar acciones concretas.

8. Generación de plan de acción. Se definen responsables, el tiempo y presupuesto necesario para implantar las acciones. Se hacen reuniones periódicas para revisar el avance en la solución de los problemas.

Este modelo de diagnóstico puede ser interpretado como una guía de trabajo para el grupo que va a realizar el diagnóstico, funciona como una tormenta de ideas entre los mismos expertos de la organización, los directivos, alto mando o pudieran ser externos a esta, no se manifiestan técnicas a utilizar, ni herramientas, ni el alcance del diagnóstico. Las últimas fases precisan algunas ideas sobre el tratamiento a los problemas detectados a nivel de grupo. Al igual que la anterior metodología se hace difícil encontrar relación de la misma con todos o al menos una parte de los requisitos de la norma, y se puede describir como una guía para organizar el trabajo de las personas que estén en la investigación, lo que es tan solo el principio para un diagnóstico de este rigor en una organización si se quiere comprometer y evaluar a todos los niveles y se parte desde sus directivos.

### **2.3 Metodología No. 3: Metodológica para el Diagnóstico de las entidades cubanas en Perfeccionamiento Empresarial**

(Pin Gonzalez et al. 2002).

Propuesta de Profesores del Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Agraria de La Habana y Consultores Gerenciales Asociados al Centro internacional de la Habana. Se plantea lo siguiente:

El perfeccionamiento es una experiencia cubana que asimila los procedimientos y técnicas más modernos de la gerencia empresarial en el mundo, ajustados a nuestras condiciones y características, con énfasis en la búsqueda de mayores y mejores resultados económicos; el mismo tiene como objetivo central, incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la empresa estatal cubana, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Para la realización del mismo se llevan a cabo diferentes pasos entre los cuales está el diagnóstico.

Esta etapa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, abarca el estudio y análisis de un conjunto de subsistemas, y constituye un período de suma importancia para la proyección de la empresa perfeccionada, debido a que a partir de este diagnóstico se conocerá la situación actual de la empresa, así como sus potencialidades perspectivas para alcanzar el perfeccionamiento organizacional a través de mayores y mejores resultados económicos. La metodología propuesta se representa gráficamente en la Figura No.1 Anexo 3. Fuente: Metodológica para el Diagnóstico de las entidades cubanas en Perfeccionamiento Empresarial.(Pin Gonzalez, Zenea Montejo and Herrera Torres 2002)

Las líneas verticales representan aquellos problemas que afectan a la organización desde el ámbito funcional, las horizontales representa el conjunto de problemas que afectan la eficiencia de los proceso que se desarrollan en la organización y las diagonales son aquellos planteamiento de carácter general, surgido fundamentalmente en las secciones de trabajo en la primera etapa, los puntos coincidentes representan el conjunto de problemas que afectan la organización con incidencia tanto funcional, general como de proceso.

Procedimiento de trabajo

Etapa No.1 Entrevistas generales: el objetivo es conocer la visión que se tiene sobre los problemas del centro por parte de los directivos y trabajadores. Se combina el enfoque jerárquico y funcional, donde los mayores planteamientos se hicieron de forma general y predominan fundamentalmente las afectaciones en el ámbito funcional. Se propone desarrollar las sesiones de trabajo siguientes:

1- Entrevista con el director: Se hace una caracterización general de la problemática del centro, desde su punto de vista.

2- Entrevista con los órganos colectivos de trabajo: cada directivo realiza una caracterización de su área de trabajo, para señalar a sus criterios cuales son los principales problemas que afectan su desempeño. Aquí se aborda además los principales problemas de

carácter general que afectan el funcionamiento de la organización desde cada perspectiva individual.

3- Entrevista con los trabajadores: se realizan entrevistas grupales por áreas, donde deben participar como mínimo el 80 % de los trabajadores.

Los planteamientos realizados responden mayoritariamente a la pregunta: ¿Cuáles son los principales problemas que afectan el desarrollo del centro?

Este es el momento de catarsis necesario para que los implicados estén en más posibilidades de poder visualizar las principales barreras.

Etapa No.2: Análisis de los procesos principales: Tiene como objetivo identificar los principales problemas que afectan el desempeño organizacional desde un enfoque de proceso; para ello se conformaron grupos mixtos, o sea de cada área, para analizar las diferentes etapas o subprocesos del Flujo del Proceso Esencial (FPE) del centro. El primer paso de esta etapa consiste en identificar el FPE del centro y describir cada una de sus etapas o subprocesos. El segundo paso es identificar para cada subproceso los clientes y proveedores internos y externos.

En este análisis convergen todos los miembros de la organización implicado en el buen funcionamiento de cada uno de ellos, lográndose una activa participación.

Se evalúa en: crítico, con algún problema y de buen desempeño los siguientes elementos, en cada subproceso o etapa: infraestructura, información, eficiencia, recursos humanos, materiales e insumos, servicio al cliente, proveedores, financieros, se tiene como principio que cada uno juega los tres roles en el proceso productivo, proveedor, productor y cliente.

En este momento se logra visualizar la organización como un proceso y permite analizar cómo influyen las áreas funcionales en ese proceso.

Etapa No.3: Entrevistas con los especialistas y revisión documental: el objetivo fundamental es enriquecer la información y validar los criterios recibidos en las etapas anteriores, además de argumentarse de los elementos puntuales propuestos a diagnosticar en las bases.

Etapa No.4: Presentación y validación de todos los planteamientos: el objetivo es lograr que todos los integrantes de la organización conozcan y aprueben cada planteamiento.

Las etapas o pasos propuestos por el grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la Habana, a opinión de la autora se basan en técnicas muy subjetivas que dependen mucho del estado de ánimo del hombre al momento de aplicarse la herramienta, de su posibilidad y disposición de brindar la información solicitada en el colectivo sobre las deficiencias de su entidad y de la alta dirección, a la vez del nivel de compromiso que tenga este con la entidad y con su colectivo, los elementos que plantea diagnosticar dentro de la entidad son muy generales, no posee

mucha especificidad, lo que puede desvirtuar u ofrecer una valoración final no acertada o irreal, no se aplican técnicas cuantitativas de la gestión de la calidad, dirección de calidad u otra materia de la gestión empresarial que permitan evaluar la situación actual mediante, cálculos, procesamientos, análisis cuantitativos, números, etc. Al comparar con los puntos de la norma, solo existe relación con 9 puntos (5.1, 5.5.6., 6.2, 6.3, 6.4, 7.1, 7.2, 7.5.1, 7.5.5.), por lo que no se recomienda su utilización para conocer el estado actual de una entidad, así como del desempeño y funcionamiento del sistema de dirección de calidad sin dejar de aplicar el enfoque interno, externo y dinámico.

#### **2.4 Metodología No. 4: Metodología para el diagnóstico y evaluación de la calidad. (Wyvos, 2002) apud (Valls Figueroa et al. 2004).**

A partir de las dificultades que presentan las instituciones de salud para determinar sus problemas, se diseña una metodología de diagnóstico que guíe a las organizaciones a profundizar en esta importante actividad facilitándole: los pasos a seguir, posibles herramientas a utilizar, el enfoque, la orientación y alcance en función de los objetivos propuestos. Cuando existe algún problema, el punto de partida siempre es el mismo. Lo que la organización quiere es el remedio, y para llegar a él hay que descubrir la causa.

Primer Paso. Diagnóstico Preliminar.

Este analiza los elementos generales de la organización, que a pesar de su naturaleza, un tanto subjetivos e intangibles; son determinantes y básicos para emprender la gestión de la calidad. En otras palabras evalúa la salud general de la entidad para gestionar la calidad.

##### **Ver Anexo 4: Tabla 3: Aspectos que se analizan.**

Se puede observar la prioridad que se le brinda a la dirección y liderazgo de la calidad y la combinación que se realiza de técnicas cualitativas y cuantitativas, fundamentalmente encuestas.

Segundo Paso. Diagnóstico técnico o específico.

Aquí se parte del mercado y el cliente, y en función de estos dos factores esenciales se realiza el diagnóstico y se debe de orientar todas las actividades en cada etapa de ciclo de vida de la calidad de un producto. Se recomienda comenzar por post-venta, debido a que la mayor parte de las organizaciones gestionan una calidad reactiva o negativa.

##### **Ver Anexo 5: Tabla 4: Etapa post-venta o post – productiva, Ver Anexo 6: Tabla 5: Etapa Venta, Ver Anexo 7: Tabla 6: Etapa Pre – venta**

Para la autora, la guía propuesta logra integrar los procesos de evaluación, análisis y diagnóstico durante las tres etapas del ciclo de vida de la calidad de un producto o servicio, algo que no logra ninguna de las anteriores analizadas. Establece un formato que le facilita a la empresa conocer: cuáles son los elementos de análisis con un orden lógico, el objetivo que se persigue con cada uno, su alcance, y lista de posibles herramientas ingenieriles que

se pueden utilizar para obtener los resultados. Esta genial integración entre los tres procesos permite determinar: causas fundamentales que provocan los problemas encontrados, con valores reales cuantitativos y provee a la institución de algunas estrategias que contribuyan a la eliminación de estas deficiencias, preparándola así, para la gestión con información relevante, de la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. En cuanto a su relación con los puntos de la Norma Cubana, es muy significativa, pues se vincula directamente con 30 de estos requisitos (5.1, 5.2, 5.3, 5.6.3, 5.5.4, 5.6.2, 6.2.1, 6.2.2, 6.4, 7.4.1, 7.6, 8.5.2, 7.2.3, 7.2.2, 7.1, 7.2, 7.5.1, 7.5.5, 7.5.2, 7.6, 7.4.3, 7.2.1, 7.4.2, 7.3.1, 7.3.2, 7.3.3., 8.1, 8.2.3, 8.3, 8.4). La aplicación de una guía o metodología de diagnóstico empresarial inadecuada no traería más resultado que una interpretación errónea del estado actual de una organización, y a su vez esto crearía el cimiento débil y poco consistente para lo que en un futuro sería un —edificio en peligro de derrumbell y por tanto una deficiente gestión en la organización, no podría nunca lograr la consecución de sus objetivos y por tanto ser eficaces ni eficientes. Todo lo antes expuesto refleja el potente alcance que tiene la metodología No 5 hasta el momento y el por qué es la seleccionada como la más integral de todas. Al mismo tiempo esta guía no permite dar un valoración general cuantificada del estado de la empresa, el grado de detalle que se utiliza dificulta precisar en indicadores de evaluación, tanto de proceso como de resultado que sirvan de guía para el programa de mejora.

## **2.5 Metodología No. 5: Diagnóstico para PyMEs industriales y de servicios** (Braidot et al. 2003).

Se establece cuáles parecen ser los parámetros relevantes para este diagnóstico a partir de dos elementos básicos a continuación:

1. La teoría de la administración para la calidad total, que toma (solamente como guía referencial), algunos de los criterios propuestos por los distintos modelos y normas previamente discutidos.
2. Las investigaciones sobre PyMEs argentinas previamente mencionadas. Es decir que aspectos han mostrado tener influencia sobre un elevado posicionamiento competitivo de las mismas.

Con relación al punto 1. Se analizará qué aspectos de los tres modelos (en promedio), se consideran más importantes.

(MBNQA) Premio Nacional de calidad americano Malcom Baldrige.

(EQA) Premio Europeo para la calidad. (EFQM).

Premio Deming. Control de la calidad en Japón

**Ver Anexo 8:** Tabla 7: Análisis de aspectos de los tres modelos (en promedio), según su importancia.

Utilizaremos ahora los cuatro criterios principales (en promedio, según la tabla anterior), para cruzarlos con la información disponible que investigaciones previas de las PyMEs argentinas han proporcionado. De esta manera se desarrolla un modelo basado en los principios mencionados (Administración para la Calidad Total), pero adaptado a las PyMEs y al escenario local.

1. Resultados del negocio: en general los modelos referencian este punto a la presencia de indicadores objetivos que permitan medir resultados en áreas diversas (participación en el mercado, satisfacción de clientes, resultados financieros, clima interno, calidad, costos, seguridad, medio ambiente, etc.).

2. Gerenciamiento de procesos: los modelos consideran aquí cómo los procesos de todo tipo (diseño, producción, despacho, negocios, funciones de apoyo, etc.), son implementados, controlados, y mejorados.

- Especialización productiva: mide los cambios en la cantidad de modelos fabricados y líneas de producción. Es decir, si la misma es escasa implica que la empresa se diversificó, y por ende aumenta la cantidad de modelos y líneas de producción.
- Inversión relativa: establece el nivel de inversiones como porcentaje de la facturación en el período considerado.
- Aseguramiento de la calidad: se define, en este caso, a partir de la existencia de controles a lo largo del proceso, la utilización de instrumentos de control, el empleo de formularios para registrar dichos controles y los tipos de control que se efectúan.

Conclusiones: es este otro de los factores centrales para diagnosticar adecuadamente una PyME, ya que incluye los elementos principales orientados al logro de los resultados previamente mencionados.

En el ítem denominado —Control de ProcesosII se incluyen una serie de cuestiones básicas para gerenciamiento de procesos, que utilizan principalmente el enfoque desarrollado por las normas ISO 9000. De esta manera se busca asegurar la existencia de un conjunto mínimo de indicadores críticos que puedan servir como disparadores de los procesos de mejora a partir de su discrepancia con las metas planteadas.

3. Planeamiento estratégico: en este aspecto los modelos plantean cómo la empresa fija sus objetivos estratégicos, como desarrolla los planes de acción para alcanzarlos, como se bajan las estrategias y objetivos al resto de la organización y como se miden los resultados.

El ítem correspondiente, en el caso de las PyMEs que se toma como referencia es:

- Capacidad innovativa: mide las actividades de desarrollo en áreas directas e indirectas.

Este enfoque conduce a considerar con especial atención aquellos factores identificados como generadores o posibilitadores del proceso innovativo, en particular a los siguientes:

1. Cultura hacia la calidad



2. Trabajo en equipo y comunicación
3. Modalidad de gestión del dueño o máximo directivo a cargo
4. Competencias y experiencia acumulada
5. Capacitación de los miembros

Conclusiones: se va a considerar este aspecto como una cuestión de fundamental importancia para el diagnóstico de PyMEs, habida cuenta de su característica diferenciadora y su potencial para el logro de un fuerte posicionamiento competitivo. Se observa como un elemento clave, para hacer el diagnóstico correspondiente a este punto, encontrar los mecanismos que permitan una correcta detección de la cultura organizacional en general y la cultura hacia la calidad en particular (factor 1). Este aspecto se relaciona fuertemente con el factor 3 (modalidad de gestión del dueño) y ambos determinan la posibilidad de desarrollo de los factores 2, y 5 (trabajo en equipo, comunicación y capacitación).

4. Información y análisis: los modelos analizan aquí como se administran y utilizan los canales de información tanto a nivel interno como externo. La idea central es el buen uso de los canales de información para detectar y generar oportunidades de mejora.

En los estudios previos sobre PyMEs argentinas que se toman como referencia, se aprecia la importancia de un factor en particular, relacionado con la comunicación externa:

➤ Cooperación tecnológica con otros agentes: mide el grado de interacción existente entre la firma y otros agentes o instituciones; se consideran aquí a los proveedores, clientes, consultores, municipalidades, entidades gremiales, centros tecnológicos y fundaciones.

Conclusiones: es evidente que las relaciones de la firma con el medio que la rodea e incluso con la realidad tecnológica en el ámbito del negocio que maneja, son de vital importancia para evitar peligrosos aislamientos, aún en el caso de encontrarse como líder o con ventajas competitivas en un mercado determinado. El modelo propuesto no incluye en este capítulo consideraciones sobre los canales de información internos, habida cuenta que los mismos están incluidos en el ítem correspondiente a —Cultura hacia la Calidad

Estructura del modelo Diagnóstico a partir de lo expuesto se desarrolla un modelo de diagnóstico que tomará en cuenta los factores previamente mencionados, e introducirá además la visión del propio empresario de PyME, para poder alcanzar una valoración final que contemple también los grados de discrepancia existentes entre su línea de pensamiento y la modelización planteada por un lado y la organización observada por otro a continuación: Es decir, cada diagnóstico utiliza una —lente común (el modelo desarrollado para PyMEs) y otra específica (el modelo mental o —creencias del empresario de la PyME). De esta manera se pretende comprender mejor la razón de determinados comportamientos empresariales, no siempre alineados con la lógica necesaria para producir estrategias adecuadas en tiempo

y forma. Este enfoque se apoya en la convicción sobre la influencia del pensamiento del empresario de PyME en el proceso estratégico de la firma.

La idea central de este trabajo adhiere a la teoría administrativa de la contingencia que nos manifiesta que no hay nada absoluto en las organizaciones. De acuerdo a lo expresado por Tito Conti, para un análisis diagnóstico orientado a la mejora, un modelo —personalizado (de contingencia), es más adecuado que un modelo estándar (premios nacionales a la calidad o normas internacionales ISO 9000 o equivalentes). En función de lo antes dicho utilizaremos como modelo un esquema diferente al tradicional.

En primer lugar se definirá un modelo teórico que considere los aspectos anteriormente mencionados y les otorgue una valoración, de modo similar a lo realizado por los modelos de premios nacionales a la calidad. En segundo lugar se establecerá un cuestionario de opciones múltiples para relevar el modelo conceptual del empresario con relación a cada uno de los aspectos establecidos en la estructura básica.

En tercer lugar se determinarán tres indicadores (aplicables a diagnósticos globales y parciales), que determinen:

- a) El grado de adherencia del resultado obtenido (la organización real), con el modelo teórico establecido. (GAMT)
- b) El grado de coherencia del resultado obtenido con el modelo conceptual del empresario. (GCME)
- c) El grado de desviación del modelo conceptual del empresario con referencia al modelo teórico. (GDME)

**Ver Anexo 9: Tabla 8 Modelo Teórico propuesto.**

La determinación de los puntajes asignados a cada criterio surge de manera empírica a partir de la propia experiencia de los autores, estableciéndose cierta preponderancia sobre aquellos ítems (2.3, 3.1, 3.2, 3.3 y 4.1) que aportan a la capacidad innovativa de las firmas. Los indicadores previamente mencionados se definirán numéricamente de la manera siguiente:

Grado de adherencia al modelo teórico (GAMT):  $(\text{Resultado} / \text{Teórico}) \times 100$

Grado de coherencia con el modelo empresario (GCME):  $(\text{Resultado} / \text{Empresario}) \times 100$

Grado de desviación del modelo empresario (GDME):  $((\text{Teórico} - \text{Empresario}) / \text{Teórico}) \times 100$

**Ver Anexo 10: Tabla 9: Ejemplo desglosado.**

Este diagnóstico se estructura a partir del premio Malbridge, el premio Deming y el Europeo de calidad, toma los criterios de mayor peso en estos modelos de referencia, para crear un metodología de diagnóstico que evalúa el estado de la empresa a partir de una puntuación teórica, con una puntuación del empresario y el valor del resultado que se obtiene de lo que

realmente posea la empresa en cada uno de los elementos que se analizan. Aquí no se especifica qué herramientas utilizan para obtener ese valor real. El resultado final por elementos se expresa en por ciento donde 100 es el óptimo. Contempla los elementos más valorados de los modelos de referencia, pero brinda una evaluación general de la organización y de la toma de decisiones por parte de la dirección en la actividad u operación diaria de la organización, lo que dificulta la integración de tres elementos fundamentales, diagnóstico, evaluación y análisis. Hace énfasis en el auto evaluación de elementos e indicadores fundamentales, sin precisar herramientas, ni el objeto a diagnosticar a nivel operativo. Sin embargo se aprecia que esta metodología tiene relación con los puntos de la Norma Cubana, para un total de 16 puntos (5.1, 5.2, 5.5.4, 5.5.7, 5.6.3, 6.2.2, 6.4, 7.3, 7.3.4, 7.3.7, 7.5.1, 7.6, 7.4.1, 7.4.2, 7.4.3, 8.2.1,).

## 2.6 Metodología No. 6: Metodología de Diagnóstico y Evaluación de la calidad para la implementación de sistemas de gestión de la calidad

(Segura Domínguez 2006b).

Paso 1: Evaluar el cumplimiento del principio de gestión de la calidad. Orientación al cliente. Los indicadores para evaluar el cumplimiento de este principio serán: Satisfacción del cliente externo (Gap5), satisfacción del cliente interno (Gap6), conocimiento de los directivos de las expectativas de los clientes externos (Gap1), Conocimiento de los directivos de las necesidades y aspiraciones de sus subordinados (Gap7), Percepción de los trabajadores directos al cliente del exceso de promesas, diferencia entre el servicio prometido y el servicio brindado (Gap4).

Estos indicadores pueden obtener diferentes puntuaciones según los resultados obtenidos.

Tabla 1: Escala para evaluar el principio. Orientación hacia el cliente

Indicadores/ Puntos	-5	-4	-3	-2	-1	0
Satisfacción del cliente % (Ext.)	97-100	95-96,99	93-94,99	90-92,99	85-89,99	- de 85
Satisfacción del cliente % (Interno)	95-100	90-94,99	85-89,99	80-84,99	75-89,99	-de 75
Gap 1 y 7	0-(+)0,005	(+)0,005-0,01	(+)-0,01-0,1	(+)-0,1-0,2	(+)-0,2-0,3	Mayor( + - )0,3
Gap 4 (%)	95-100	90,99	80-89,99	70-79,99	60-69,99	- de 60

Fuente:(Segura Domínguez 2006b)

Gap4: El resultado se obtiene: (total del Gap/escala) x100

Paso 2: Evaluar el cumplimiento del principio de gestión de la calidad. Liderazgo. Indicadores a evaluar: Existencia de política y objetivos de calidad. Atributo Liderazgo (Gap6). Cumplimiento de los objetivos de la política de calidad. Al indicador existencia y

consistencia de una política y objetivos de calidad se le otorgará los puntos si la política es consistente con la misión, visión, políticas madres, u objetivos de calidad, enfocada hacia el cliente, además debe declarar el tipo de calidad a gestionar.

(5) puntos. Sí (0) puntos. No

El indicador cumplimiento de los objetivos de la política de calidad, obtendrá la puntuación en dependencia de: (5) si cumple con los objetivos; (4) si incumple en un objetivo; (3) si incumple con uno o dos objetivo que afectan directamente al cliente; (2) si incumple con tres objetivo; (1) si incumple con más de tres objetivo y (0) si incumple con todos.

El atributo Liderazgo se evaluará del Gap6, según la escala que se muestra en la Tabla 2.3.

Tabla 2: Escala para evaluar el principio Liderazgo

Indicador/ Puntos	-5	-4	-3	-2	-1	0
Liderazgo (Gap 6)	Positivo (+)	0	(-)0,001-0	(-)0,01-0,001	(-)0,1-0,01	mayor(-)0,1

Fuente:(Segura Domínguez 2006b)

Paso3: Evaluar el cumplimiento del principio de gestión de la calidad. Participación en la toma de decisiones.

Los indicadores para evaluar este principio son los siguientes: (Gap6), atributo participación en la toma de decisiones (Gap6).

Tabla 3: Escala para evaluar el principio Participación en la toma de decisiones.

Indicadores/Puntos	-5	-4	-3	-2	-1	0
Satisfacción del cliente % (Interno)	95-100	90-94,99	85-89,99	80-84,99	75-89,99	menos de 75
Participación (Gap 6)	Positivo(+)	0	(-)0,001-0	(-)0,01-0,001	(-)0,1-0,01	mayor(-) 0,1

Fuente:(Segura Domínguez 2006b)

Paso 4: Evaluación del principio de gestión de la calidad. Enfoque basado en procesos.

- Identificación de los procesos
- Mapa de procesos
- Calidad de los indicadores
- Cumplimiento de los indicadores
- (Gap2)

Se analizará si los procesos están bien identificados y si existen mapas de procesos.

-Procesos bien identificados, Sí- 5, No-0.

-Existencia de mapas de procesos, Sí- 5, No-0.

-Calidad de los indicadores: debe evaluar los siguientes requisitos; los indicadores deben estar orientados a la mejora, deben ser expresados en forma de índice, respondan a los objetivos, que sean conciso, fácil de determinar. Sí-5, Sí-0

-Cumplimiento de los indicadores: analizar el cumplimiento de los indicadores que gestiona la empresa. El 75 % de los indicadores deben estar evaluados de bien. Sí-5, No-0.

Este principio también se evaluará a partir de los Gap2 del modelo Servqual, por la forma siguiente. El resultado se obtiene: (total del Gap/escala) x 100

Tabla 4: Escala para evaluar la diferencia 2.

Indicadores/Puntos	-5	-4	-3	-2	-1	0
Gap 2 (%)	95-100	90-94,99	80-89,99	70-79,99	60-69,99	menos de 60

Fuente: (Segura Domínguez 2006b)

Paso 5: Evaluación del principio de gestión de la calidad. Gestión basada en Sistema.

- Identificación de los procesos
- Mapa de procesos
- Sistema de inspección de procesos
- Sistema de información de calidad
- Gap3

Se analizará si los procesos están bien identificados y si existen mapas de procesos.

-Procesos bien identificados, Sí- 5, No-0.

-Existencia de mapas de procesos, Sí- 5, No-0.

-Sistema de inspección de proceso. Si existe y está bien diseñado obtiene la puntuación. Sí- 5, No-0

-Sistema de información de la calidad. Está relacionado con los registros de información que den como resultado del seguimiento de los procesos. Sí-5, No-0

Se evaluará a partir de los Gap3 del modelo Servqual, por la siguiente forma. El resultado se obtiene: (total del Gap/escala) x 100

Tabla 5: Escala para evaluar la diferencia 3

Indicadores/Puntos	-5	-4	-3	-2	-1	0
Gap 3 (%)	95-100	90-94,99	80-89,99	70-79,99	60-69,99	menos de 60

Fuente: (Segura Domínguez 2006b)

Paso 6: Evaluación del principio de gestión de la calidad. Mejora continua, cumplimiento de los indicadores: Costos de fallo, Satisfacción del cliente externo, Utilidades, Costos totales, Ventas, Reclamaciones, Pérdida por reclamaciones, Devoluciones, Vencimientos, Pérdida por devoluciones y vencimiento. Análisis de la dinámica de los indicadores productivos y servuctivos básicos, se tiene en cuenta dos períodos anteriores. Dinámica de crecimiento, si mejora obtiene la puntuación, si decrece no. Sí-5, No-0

Paso7: Evaluación del principio de gestión de la calidad. Toma de decisiones basada en hechos.

Información periódica de: Satisfacción de cliente, Gap3, Costos de Calidad, Evaluación de proveedores, Indicadores fundamentales de producción, servicio y económicos.

Este principio comprende la evaluación sistemática de un grupo de indicadores como:

- Satisfacción del cliente externos Sí- 5, No- 0
- Costos de Calidad. Sí- 5, No- 0
- Resultados Gap3. Sí-5, No- 0
- Resultados de la evaluación de proveedores. Sí- 5, No-0
- Resultados de principales indicadores de producción, servicio, y económicos. Sí-5, No-0

Paso 8: Evaluación del cumplimiento del principio de gestión de la calidad. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

- Cumplimiento de los contratos. Sí-5, No-0, Si cuenta con resultados de la evaluación de Proveedores. Sí-5, No-0

Paso 9: Estado actual de la empresa hacia la certificación.

Para decir en qué estado se encuentra la empresa hacia la certificación o mantener la misma, Segura propone comparar el valor real de los principios en la entidad con un valor óptimo o ideal, para lo cual crea un procedimiento de cálculo de la puntuación total óptima, esta última no es más que la máxima calificación que se puede alcanzar con la aplicación de la metodología utilizada.

Puntuación total Óptima = Suma total del Valor de los indicadores \* Ponderación del experto

Tabla 6: Puntuación Total óptima

Principios de la Gestión de la Calidad	Cantidad de indicadores	de	Suma total del Valor de los indicadores	Ponderac	Puntuación Óptima del principio
Orientación hacia el cliente	5		25	8*(2)	400
Liderazgo	3		15	8	120
Participación del personal	2		10	6	60
Enfoque basado en proceso	5		25	5	125
Gestión basado en sistema	5		25	2	50
Mejora Continua	13		65	3	195
Toma de decisiones basada en hechos	5		25	4	100
Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor	2		10	1	10
<b>Total</b>					<b>1050</b>

Fuente: Elaboración propia

La puntuación total Real de la empresa se determina de la siguiente manera:

Puntuación total Real del principio = Suma total del valor de los indicadores \* Ponderación del experto.

Paso10: Propuesta de acciones de mejora para erradicar las deficiencias detectadas y acortar la distancia hacia el óptimo.

Resulta para la autora una guía muy completa si de medir, diagnosticar y evaluar un sistema se trata, está confeccionada en un lenguaje simple, accesible y manejable así como ajustable a cualquier proceso, ya sea servucción o producción, así como para quienes carezcan de conocimientos específicos en la materia, compuesta por indicadores todos medibles, al tratarse de una metodología que se desglosa de lo general a lo particular por cada principio, sus indicadores basados en objetivos, permiten en función de los resultados específicos de cada indicador analizar o plantearse las posibles estrategias y acciones a desarrollar para la adopción de un modelo de gestión de la calidad, erradicar o atenuar reservas detectadas, los indicadores que recoge cada paso están basados y tributan exactamente a cada principio de gestión de la calidad según la Norma Cubana NC ISO 9000: 2008. Válido aclarar que al basarse la autora en la más reciente versión de la Norma Cubana NC ISO 9000: 2015 quedará el Paso No.5 pendiente a modificación para su posterior implementación.

Como otra ventaja se aprecia que al tratarse de herramientas todas ingenieriles cuantitativas, las respuestas son muy objetivas, pues dependerán de valores de referencia con basamento sólido para emitir criterios en función del resultado que se obtenga. En cuanto a su relación con los puntos de la Norma Cubana, es altamente significativa, pues al tratarse de un procedimiento que parte de los propios principios de la norma se vincula directamente con todos los requisitos, distribuidos en uno u otro paso, algo que no se había logrado hasta el momento. Por todos estos criterios expuestos por la autora, se escoge como metodología a implementar la de Segura Domínguez, se realiza una aproximación de la misma para la presente investigación.

## **2.7 Metodología No. 7: Guía de Autoevaluación de la Gestión de la Calidad** (Bonelli 2008).

La presente guía de autoevaluación constituye un documento que pretende servir de apoyo a organismos del Sector Público, hayan incursionado o no en el tema de gestión de la calidad. Está basada en los criterios del Modelo de Gestión de Calidad para la Administración Pública, sobre el cual se evalúa a los organismos postulados al Premio Nacional a la Calidad.

Constituye un instrumento de utilidad para realizar una primera evaluación del organismo y verificar si, aún sin planificarlo, aplican en su tarea diaria pautas de gestión de calidad que puedan llegar a sistematizar. De esta manera la Oficina Nacional de Innovación de Gestión

pretende hacer un aporte a las organizaciones del sector público para facilitar su autodiagnóstico, con miras al desarrollo de programas de Mejora Continua de la Calidad.

La metodología adoptada está basada en los criterios que rigen el Premio Nacional a la Calidad en el sector público, y se desarrolla según los pasos siguientes:

- Se toman en consideración siete criterios y un punto 8 que expresa los resultados obtenidos.
- Cada criterio se explica brevemente y luego se analizan los factores que lo componen.
- Cada factor contiene una serie de aspectos, que servirán de guía para la evaluación.
- Asignación de puntajes por factor:

Al pie de cada factor figura un cuadro elaborado sobre la base de la tabla de asignación de porcentajes por factor, cuando se analicen las respuestas al cuestionario elaborado para cada factor se podrá seleccionar un porcentaje del cuadro de acuerdo al nivel de desarrollo alcanzado. El puntaje que figura debajo de dicho porcentaje se consignará en la columna puntaje alcanzado.

La suma de los puntajes de los factores de cada criterio permitirá obtener el puntaje del criterio, con la información volcada en el cuadro correspondiente a cada factor se podrá completar la —Tabla resumen de autoevaluaciónll **Ver Anexo 11** obteniéndose el puntaje total del organismo sobre un máximo posible de 1000 puntos. Los valores parciales de cada criterio permitirán evaluar cuales se encuentran más avanzados como así también aquellos que requieren más desarrollo.

El conocimiento por parte de la organización del grado de avance en la implementación del Modelo de gestión de la calidad constituirá uno de los insumos primordiales para la toma de decisiones.

#### Criterios de autoevaluación

1. Liderazgo Este criterio analiza la participación del Equipo de Dirección en la Gestión de la Calidad y en la realización de acciones que generen el compromiso del personal del organismo con el desarrollo de una cultura de calidad.

1.1 De las autoridades y de sus acciones tendientes a lograr calidad de gestión.

¿Qué acciones realizadas demuestran que el liderazgo es innovador, emprendedor y participativo?

¿Cómo se crean, difunden y comparten los valores de la organización?

¿Cómo se relacionan estos valores con la visión, la misión y las expectativas de los destinatarios?

¿Qué recursos se asignan para llegar a establecer un sistema de calidad?

¿Qué acciones apoyan la calidad y aseguran la mejora continua de la misma?



¿Cómo interviene el Equipo de dirección en: la planificación a largo plazo, la difusión de las políticas, objetivos y metas de la calidad, la revisión de los planes y avances en calidad, el dictado y participación en cursos y conferencias, la participación en comités o equipos de trabajo sobre calidad, el reconocimiento al personal, la relación con destinatarios y proveedores, el control estadístico de la satisfacción del destinatario y la atención a las demandas de la comunidad?

¿Qué porcentaje de tiempo dedica el Equipo de dirección a cada una de estas actividades y que elementos utiliza para dejar constancia de sus resultados (Actas, Registros, etc.)?

## 1.2. Logros

Cite ejemplos que demuestren el predominio de los valores de calidad e innovación por sobre los valores tradicionales. Mencione cambios, antecedentes, hechos, etc. que demuestren la perseverancia y continuidad en el esfuerzo por lograr una cultura de calidad fomentada por el equipo de dirección.

2. Enfoque en el destinatario (Este criterio analiza qué hace la organización para satisfacer las necesidades actuales y futuras de sus destinatarios)

3. Desarrollo del personal Este criterio analiza cómo se desarrolla y estimula al personal. Analiza también la participación del personal en la mejora de la relación con sus compañeros y otros sectores, el clima de trabajo, la toma de decisiones, la promoción de la creatividad, y cómo colabora activamente en la mejora de la organización, de sus procesos y de sus productos o servicios.

4. Información y análisis (Este criterio examina los Sistemas de Información que se utilizan para tomar decisiones y cómo se evalúa si la información es pertinente. También cómo se compara el organismo con otros similares para mejorar su gestión.

5. Planificación (Este criterio examina cómo se planifica y cómo se relacionan los objetivos estratégicos, operativos, financieros y de calidad y las metas a corto y largo plazo).

6. Aseguramiento y mejora de la calidad (Este criterio examina los procesos utilizados para asegurar la calidad de los productos o servicios de la organización y los de los proveedores)

7. Cuidado del entorno físico y social (Este criterio evalúa el esfuerzo de mejorar la calidad de vida de las personas y del medio ambiente mediante la ética, la difusión de buenas prácticas, la conservación de recursos y el cuidado de la seguridad y la salud de los empleados)

8. Resultados de la calidad de la gestión (Este criterio examina cómo se evalúan las tendencias y se miden los resultados obtenidos y en qué medida los mismos son consecuencia de la aplicación de una gestión de calidad. Evalúa si los Indicadores reflejan las necesidades y expectativas de la comunidad y los objetivos de la institución. Además

analiza los resultados y tendencias de los indicadores y los compara con los obtenidos por otras organizaciones similares)

Tabla resumen de autoevaluación, la tabla indica los puntajes máximo posibles, y el obtenido por su organismo. Se completa en la las columnas en blanco los puntos asignados en cada factor, su suma indicará el puntaje del criterio total en cada criterio. La suma de puntaje de los criterios será el puntaje obtenido por el organismo.

La guía está elaborada en un lenguaje simple, evita el uso de tecnicismos, con el objetivo de que pueda ser fácilmente comprendido por quienes carecen de conocimientos específicos en la materia. La misma genera un diagnóstico de situación mediante la introducción de un método fácil de medición que permita asignar a cada criterio un puntaje, y examina en función de ello las posibles estrategias y acciones a desarrollar tendientes a la adopción de un modelo de gestión de la calidad. Tiene la ventaja que puede implementarse en cualquier fase: a los organismos que ya implementan acciones de gestión de la calidad, independientemente del grado de avance al que hayan llegado, les permitirá autoevaluarse para conocer el nivel que han alcanzado. En caso de organismos que hayan desarrollado ya un sistema de calidad podrán complementar su autoevaluación con los manuales de normas o bien con las bases del Premio Nacional. Para aquellos organismos que fueron ganadores del premio, esta Guía constituirá una herramienta para conocer, de una manera más simple, la evolución de la gestión de calidad en su organización y verificar la sustentabilidad de las acciones que los llevaron a ser ganadores.

Los criterios de autoevaluación que recoge cada paso de la guía se asemejan mucho y tributan a los principios de gestión de la calidad de la Norma Cubana, y abarcan más allá de estos, términos tan actuales como calidad de la gestión y un criterio dedicado enteramente a Cuidado del entorno físico y social, lo que muestra su interrelación con otras normas cubanas, como desventaja se aprecia con similitud a la metodología no. 1 que al tratarse de cuestionario, las respuestas son muy subjetivas, pues dependerá de la honestidad y compromiso de los investigadores y/o empresarios con su entidad, de su disposición de brindar la información solicitada en el colectivo sobre las deficiencias de su entidad, no proporciona a diferencia de la metodología no. 5 las técnicas y herramientas ingenieriles (cuantitativas) que se pueden utilizar para obtener los resultados, así como valores de referencia para emitir criterios cuantitativos a partir del resultado final que se obtenga.

## **2.8 Justificativa de la metodología para la investigación**

En el presente epígrafe se pretende agrupar las características y cualidades que debe tener un diagnóstico para evaluar y analizar la gestión de la calidad en la actividad empresarial. En la misma se toma como base, los principios de la gestión de la calidad.

Con la metodología seleccionada se persigue aplicar un procedimiento que permita analizar las dificultades que afectan el enfoque sistémico de la gestión de la calidad en la instalación hotelera Paradisus Princesa de Mar, a partir de la evaluación de los principios de la gestión de la calidad, para así proponer acciones de mejora que conduzcan al mantenimiento de su sistema de gestión de la calidad. Para lo cual se utiliza una aproximación de la metodología de Diagnóstico y Evaluación de la calidad para la implementación de sistemas de gestión de la calidad propuesta por (Segura Domínguez 2006b).

La empresa Hotel Paradisus Princesa del Mar a pesar de contar con la documentación y tener implementado el Manual de procedimientos de Meliá Hotel Cuba (Manual que recoge y lista detalladamente por proceso las tareas, acciones, operaciones, documentación y partes involucradas para la operatividad del hotel, implementado en la totalidad de los hoteles de la corporación y elaborado por especialistas administrativos), posee reservas en varios de los requisitos que pueden ser aprovechadas, por ello la Dirección de la entidad desea conocer u obtener una evaluación más exacta del funcionamiento de carácter integral de su Sistema de Gestión de la Calidad, como una guía que le facilite a la Dirección el proceso de Toma de decisiones, así como tener una idea de la evaluación de su Gestión empresarial, esta instalación como toda empresa competitiva, aspira situarse en el ranking de hoteles de lujo con el mejor posicionamiento, al mismo tiempo que planea certificarse con la Norma Cubana NC ISO-9000/2015. Es por estos motivos que constituye una necesidad la aplicación de un procedimiento que permita evaluar los principios de la gestión de la calidad según la Norma Cubana NC ISO-9000/2015 y por tanto la marcha del sistema de gestión de la calidad en la empresa, que tribute a la correcta conducción del programa de mejora y una mayor eficacia y eficiencia de los procesos que se desarrollan en la empresa objeto de estudio.

Dicha aplicación hace necesaria la utilización de un conjunto de herramientas clásicas del diagnóstico, evaluación y dirección de la calidad que se describen en el epígrafe siguiente.

## **2.9 Conjunto de herramientas que enriquecen la aplicación del procedimiento**

Para la aplicación de la metodología anteriormente descrita, en función de evaluar los 7 principios de la gestión de la calidad y proponer acciones de mejora fue necesario apoyarse en un conjunto de técnicas y herramientas entre las que se encuentran:

### **2.9.1 Entrevistas**

Objetivo: recopilar información a partir de un intercambio directo entre personas y/o grupos.

Descripción: el investigador realiza la planificación de cada una de las entrevistas que efectúa, se concierta la fecha, el lugar y la hora a efectuarse la misma. Muestra: clientes internos del proceso seleccionado y expertos.

### **2.9.2 Encuesta**

La encuesta es un instrumento de investigación de hechos, muy utilizada en las ciencias sociales, consiste en una consulta tipificada de personas elegidas de forma estadística y realizada con ayuda de un cuestionario. Es un procedimiento de bajo costo y de fácil aplicación, lo cual constituye una de sus ventajas principales, además de que, a partir de su utilización se puede recoger una gran cantidad de información aportada por diferentes grupos de personas. Se muestran las etapas para su aplicación en el **Anexo 12**.

### **2.9.3 Tabla de Muestreo**

La muestra de trabajadores a encuestar para las diferencias 6 y 7 se determina por la tabla de muestreo según NC/ISO 2859: 2003, se debe establecer en primera instancia la letra código en función del tamaño de la población (plantilla real de trabajadores existente en la empresa) y posteriormente definir el nivel de inspección a plantearse (normal en el caso del presente estudio) para así obtener el tamaño de muestra según la tabla de muestreo simple para inspección normal. (Gutiérrez Pulido and de la Vara Salazar 2004)

La fiabilidad trata de asegurar que el proceso de medida de un determinado objeto o elemento en el que se utiliza la escala, esté libre de errores aleatorios, o sea, que el valor generado por la escala sea consistente y estable. Así la fiabilidad de una escala es condición necesaria pero no suficiente para que una medida sea válida. El grado de fiabilidad exigido, reflejado en el alfa de Cronbach, varía en función del tipo de estudio, en los estudios exploratorios es de  $\alpha \geq 0.6$ , mientras que para estudios conclusivos se exige que  $0.8 \leq \alpha \leq 0.9$ . La validez de una medida se refiere por su parte al grado en el cual el proceso de medición está libre, tanto de errores sistemáticos como de errores aleatorios. Está relacionada con la pregunta: ¿estamos midiendo lo que deseamos medir en realidad?

### **2.9.4 SERVQUAL o CaliServ**

Es un instrumento resumido, que posee un alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender y definir mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio, es aplicable a cualquier tipo de empresa, bien sea de producción o servicios, se basa, en el caso de las diferencias 1, 2, 3,4 y 5 en cinco criterios sobre la calidad del servicio: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Para el estudio de la satisfacción del cliente interno o clima organizacional se añaden las diferencias 6 y 7 por los profesores de la UMCC Valls, Quiza, Vigil, en las cuales se deducen los atributos: comunicación, liderazgo, participación en la toma de decisiones, salario, condiciones laborales, trabajo y trato y relaciones personales.

Costos de calidad

(Esparragoza 2012) Los costos de calidad son aquellos en que se incurren por el cumplimiento de un conjunto de requisitos de un producto o servicio adecuado a satisfacer las necesidades implícitas o explícitas de los clientes y los costos asociados por no cumplir estos requisitos.

(Delgado 2013) Es usual clasificar los costos de calidad en: costos de conformidad: son aquellos en que se incurre para asegurar que los bienes y servicios provistos responden a las especificaciones y costos de no conformidad: se presentan asociados a fallas, es decir, están vinculados con productos o servicios que no responden a las especificaciones, se clasifican en costos de falla interna y costos de falla externa.

#### **2.9.5 Diagrama Causa-Efecto**

Conocido también como Diagrama Ishikawa o Espina de pescado, es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos, de ahí su ejemplificación de enfoque de proceso de la gestión de la calidad, es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico, permite que los grupos se organicen en grandes cantidades de información, lo cual aumenta la posibilidad de identificar las causas principales. La primera gran expansión o causas primarias se derivan de la herramienta —filtróll Kendall o panel de expertos mientras que la primera pequeña expansión o subcausas resultan de la tormenta de ideas del equipo de trabajo o expertos.

Ver en Anexo 13 la Tabla 11: Pasos generales para la construcción el Diagrama Ishikawa.

Fuente: Elaboración Propia

#### **2.9.6 Análisis de Indicadores**

Son mediciones del funcionamiento de un proceso. Es siempre el resultado de un Proceso de medición. (Valls Figueroa 2009)

Un indicador es una medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades. Es decir, la forma particular (normalmente numérica) en la que se mide o evalúa cada uno de los criterios. (UCAM 2010)

Para una organización es importante hacer un seguimiento y evaluar de manera regular la implantación del plan y el desempeño del SGC. Los indicadores cuidadosamente considerados facilitan estas actividades de seguimiento y evaluación. (NC-ISO:9000 2015)

### **2.10 Conclusiones parciales del capítulo**

1. Se listan y describen metodologías para el diagnóstico y evaluación de la gestión de la calidad en Cuba y el mundo, lo cual constituye un paso fundamental para el desarrollo de la investigación por la vinculación directa de dos de ellas con los procesos de perfeccionamiento empresarial desarrollados en organizaciones hoy en Cuba y aporta un hilo conductor para la dirección del hotel.

2. Se analiza críticamente ventajas, desventajas y su relación con la Norma Cubana cada metodología, comparándolas entre sí, puntos coincidentes: 5, 6 y 7 y sus desglosados, solo la metodología de Valls, Vigil 2002 ofrece técnicas y herramientas ingenieriles (cuantitativas) a emplear, existe ausencia en la mayoría de ellas de una evaluación cuantitativa, mientras que la de Segura Domínguez 2006: bien estructurada, está compuesta por indicadores todos medibles.
3. Se plantea una aproximación a la metodología elaborada por (Segura Domínguez 2006b), con el objetivo de evaluar la dirección de la calidad de la empresa, basado en los principios de la gestión de la calidad de la norma ISO 9000.2015 y el resumen de técnicas y herramientas que sirvieron de apoyo a la aplicación de dicha metodología.

### **Capítulo III: Resultados de la investigación**

En el desarrollo de este capítulo se aplicarán herramientas como encuestas, revisión de documentos, entrevistas, diagrama causa-efecto, entre otros, que de conjunto con la valoración de algunos resultados de la dirección de calidad de la entidad permitirá emitir una evaluación final de cada principio de la dirección de la calidad, y vinculará así mismo cada indicador y principio a cada etapa del ciclo de dirección de (Díaz Llorca 2005) descrito en la literatura.

#### **3.1 Evaluación del estado actual del principio de gestión de la calidad: Enfoque al cliente**

Este principio será evaluado mediante el análisis de cinco indicadores, entre ellos: satisfacción del cliente interno y externo, comportamiento de los índices de calidad en los sitios de opinión y las redes sociales, para el período 2017.

Cuando se analizan las etapas del ciclo de dirección y entrecruzan contra los indicadores que aquí se plantean se observa claramente su relación en primer lugar la etapa Planificación: cuando los directivos y consejo de dirección están listando los problemas (analizando los resultados de las encuestas de los clientes y los sitios de opinión) e identificando la forma más conveniente de alcanzar los objetivos propuestos a partir de la respuesta a esos problemas identificados, y en segundo lugar la etapa Control: pues se miden las desviaciones ocurridas en la ejecución, de acuerdo con el plan previsto o propuesto por la Corporación y Administración según sus estándares y marca, o sea se mide el comportamiento de la Planificación.

a) Satisfacción del cliente externo: La dirección de calidad del hotel Paradisus Princesa del Mar realiza diariamente encuestas a los clientes, Sistema de encuestas corporativo: para el cual se presupuestan la Satisfacción por el precio pagado y el % de Percepción Global. Se implementa según proceso de retroalimentación de clientes externos:

(Melia Hotels International Cuba 2015) Propósito: Evaluar la satisfacción de los clientes externos sobre el servicio y productos recibidos.

Responsables: Director General y Director de Calidad y Atención al Cliente

Las encuestas corporativas constituyen la principal vía de retroalimentación del cliente externo. Se presentan los pasos fundamentales a continuación:

1. Confección de las cartas de despedida de clientes de salida: Considerada la fecha de salida de los clientes que están con 48 horas de antelación al día de salida para estancias de 1 semana o más y con 24 horas estancias de menos de 1 semana, se determina la cantidad de cartas por idiomas a realizar para la salida del día, así como la cantidad de clientes por habitación de salida.

5. Chequeo de la fiabilidad de la encuesta. El jefe de calidad y atención al cliente realiza el chequeo de la fiabilidad de la encuesta. Para ello debe basarse en los criterios generales de reconocimiento de una encuesta válida: no debe presentar enmiendas o tachaduras significativas, puntajes variados en un mismo indicador, evaluaciones con diferentes tintas, ausencia total de información general que permita identificar al cliente o no y correspondencia con el idioma del cliente referido. El jefe de calidad firma cada encuesta revisada.

8. Introducción de encuestas al Sistema. Se introduce diariamente en el Sistema la información recogida en todas las encuestas. El director general y el jefe de calidad y atención al cliente son responsables de la veracidad, fiabilidad y objetividad de los resultados de las encuestas imputadas en el sistema.

El tamaño de muestra se analiza periódicamente según la fórmula programada por especialistas en el tema de la corporación, de departamento de calidad, la misma se muestra en la figura 2 a continuación:

Figura 2: Fórmula empleada para calcular tamaño de muestra en el hotel.

Fuente: (Melia Hotels International Cuba 2015)

FIABILIDAD DE LA MUESTRA	
MARCA:	PARADISUS
CLIENTES ENTRADOS:	
NIVEL DE CONFIANZA (k):	1.96 95%
ERROR (e):	3%
NIVEL DE SERVICIO (p):	0.95
q = 1 - p	0.05
CANT. DE ENCUESTAS:	0

Donde a partir de la cantidad de entradas semanalmente se programa sistemáticamente la cantidad de encuestas a aplicar-recoger por la dirección de calidad, así en caso de no ser suficientes las recogidas del procedimiento de encuestas corporativas habitación antes explicado, se aplicará entonces procedimiento de encuestas en desayuno buffet estricta y únicamente aplicadas por el departamento de calidad.

El instrumento que se aplica es elaborado por la propia corporación con escala diferencial de rango cinco desde "Muy insatisfecho" (1) a "Muy Satisfecho" (5).

En el procesamiento de los datos se obtiene como promedio en la valoración general del cliente al producto y servicio brindado un 90.57 % para un índice de 4.53, lo que sitúa al hotel entre "Satisfecho" y "Muy Satisfecho".

A pesar de mostrarse un valor relativamente alto y aceptable a simple vista, es importante destacar que el comportamiento del mismo para la corporación y a su vez la dirección de calidad no es el mejor, pues al no cumplirse el plan previsto para el año 2017, de un 91,62 % se considera deficiente el indicador, es de estricto cumplimiento para la alta dirección y corporación el plan trazado, especialmente si se trata de un hotel de marca de lujo Paradisus.

El instrumento aplicado fue con una muestra de 2403 clientes (cifra que abarca la cantidad encuestada en todo el año 2017), para corroborar dichos resultados además de la fórmula



estadística de la que se parte, en el software SPSS se obtuvo un  $R^2= 0.868$  y un  $\alpha=0.945$  para lo cual se determina como fiable y válido el instrumento. Los resultados desglosados por ítem se muestran en la tabla 12 siguiente:

Tabla 12: Resultados de las encuestas corporativas Meliá 2017.

RESULTADOS GLOBALES	IND	%PG	RESTAURANTE BUFFET	IND	%PG
RECEPCIÓN	4.54	90.70	Buffet-Servicio	4.60	92.06
HABITACIÓN	4.48	89.65	Buffet-Calidad de las Comidas	4.13	82.56
RESTAURANTE BUFFET	4.28	85.66	Buffet-Variedad de las comidas	4.11	82.20
RESTAURANTES ESPECIALIZADOS	4.54	90.85			
BARES	4.57	91.50			
ACTIVIDADES	4.68	93.66			
LÍNEA DE ASISTENCIA AL CLIENTE	4.63	92.64			
HOTEL	4.62	92.35			
SATISFACCION POR EL PRECIO PAGADO	4.30	85.91			
% GLOBAL	4.53	90.57			

Fuente: Resultados encuestas corporativas

Fácilmente puede apreciarse los porcentos de satisfacción con mayores reservas a partir de la opinión que refleja el cliente externo se obtienen constantemente en el sub proceso de restaurante buffet, por ende calidad-precio y el subproceso habitación que aun cercano al 90 % de satisfacción presenta reservas con valores, que a opinión de la autora no son propios de un hotel con la categoría 5 estrellas plus y de marca Paradisus, marca de lujo en Cuba para la corporación y administración, las cuales tampoco consideran aceptables dichos resultados, incumplándose los planes previstos para el periodo. Puede apreciarse en la imagen precedente cuando se desglosa para el ítem restaurante buffet los atributos medidos la baja puntuación otorgada según la opinión de los clientes, como el más afectado; la calidad y variedad de las comidas.

b) Satisfacción del cliente interno. Se evalúa mediante la diferencia # 6 del modelo servqual modificado a partir de una población objetivo: los trabajadores de las oficinas (más abajo descritos) y de cada proceso y subproceso del Hotel, se toman las encuestas propias aplicadas por el departamento de Recursos Humanos a los obreros durante el año 2017, es importante aclarar que la misma es una adaptación de la propia del Modelo Servqual, que por interés de la Dirección le fueron realizadas al modelo de encuesta varias modificaciones, añadiéndole preguntas relativas a la satisfacción con la alimentación, transportación, limpieza y otros elementos; visibles en el **Anexo 14**.

Oficinas, estas se componen de la manera siguiente: Dirección, Departamentos de Recursos Humanos, Ventas, Calidad y atención a clientes, Recepción, Reservas, Economía, Higiene, Seguridad, Compras y almacenes, y Servicio Real. Los procesos pueden dividirse en: Recepción, Ama de llaves, Gastronomía, Animación, Cocina, Servicios Técnicos, SPA.

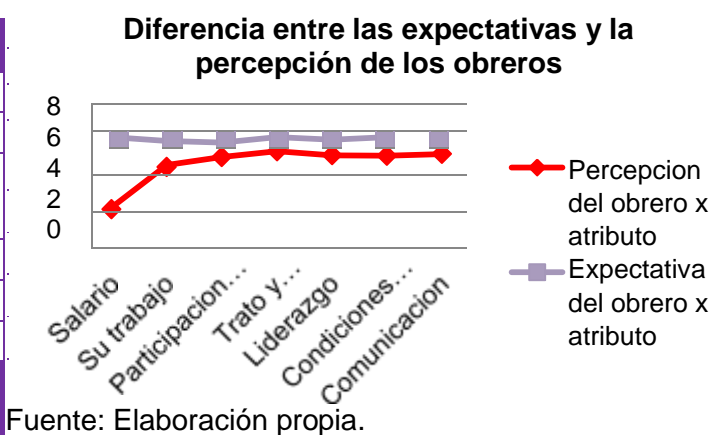
El tamaño de muestra para una población de 674 trabajadores en plantilla de todos los procesos en total, en el mes de enero se determinó mediante las tablas de muestreo de la NC/ ISO 2859: 2003, donde se obtuvo como resultado encuestar 125 obreros, para

posteriormente ser estratificada y determinar la cantidad a encuestar por cada área. (Ver tabla 13) del Anexo 14.

Una vez aplicadas las encuestas de expectativas y percepciones de los trabajadores y procesados los valores en Excel, se obtuvieron los resultados tabulados a continuación:

Tabla 14: Valores de los atributos de la Diferencia 6. Gráfico 1: Diferencia entre las percepciones y expectativas de los clientes internos.

Atributos	Valores
Salario	-3,715
Su trabajo	-1,263
Participación en la toma de decisiones	-0,759
Trato y relaciones personales	-0,751
Liderazgo	-0,821
Condiciones laborales	-0,993
Comunicación	-0,888
Total	-1,313



Fuente: Elaboración propia.

Donde la puntuación promedio fue de (-1.313) puntos, dentro de la cual todos los atributos toman valores negativos, y según la representación gráfica mostrada anteriormente las percepciones de los trabajadores son considerablemente menores que las expectativas que se han trazado. Todos los atributos son valorados deficientes por los trabajadores, de los cuales los más afectados: salario, su trabajo, condiciones laborales y comunicación traen consigo que solamente el 86,96 % de los mismos estén satisfechos en la instalación, para una puntuación según la escala empleada de 3 puntos. Los directivos del hotel deben prestar vertiginosa atención a estos atributos mal valorados por sus trabajadores, ya que pueden influir en la desmotivación de los mismos, e incurrir en indisciplinas que ocasionan faltas al reglamento de buenas prácticas, lo cual incidiría en la calidad del producto y servicio que se ofrece al cliente externo, y por ende insatisfacción en estos.

c) Índice de Calidad por sitios de opinión y redes sociales: en un mundo tan digital e informatizado como el de hoy constituye ya un indicador intangible fundamental el seguimiento y monitoreo de los clientes en internet, desde que se promociona y ejecuta una venta hasta que este parte del hotel o destino turístico, un sitio de opinión no es más que es la explicación o comentario que hace una persona/cliente por escrito, de su experiencia de viaje y que envía a un sitio para compartirla con los demás viajeros o usuarios. Existen sitios o herramientas de analítica online que permite a los hoteles agregar, organizar y gestionar de manera eficaz su reputación y presencia online en los principales sitios web de redes y medios sociales, una de ellas y la más utilizada y galardonada internacionalmente es

Review Pro, que a partir de soluciones basadas en la nube permite a los Directivos obtener una comprensión más profunda del rendimiento de su reputación, así como las fortalezas operacionales, de servicio y debilidades. En ReviewPro se ofrece la información necesaria a la alta dirección para aumentar la satisfacción del huésped, el ranking en las webs de opinión, etc. lo que facilita desde el inicio del ciclo de dirección las herramientas y pautas a seguir para el adecuado desempeño de la organización.

Según los resúmenes on line del hotel y observaciones realizadas en varias redes sociales y sus comentarios para el período 2017, así como los índices por departamentos desglosados, se observa en el gráfico 2 y Tabla 15 del Anexo 14.

A pesar de alcanzarse un elevado por ciento 87,2 % estando en el rango de 80-89,9 para una puntuación según la escala, de 3 puntos, es relativa su cualificación, pues se estandariza por la corporación dicho valor, para la Marca Paradisus la meta es de 88 % de Índice de opinión global, como es apreciable el hotel no cumple dicho estándar para el periodo que se estudia.

Para la dirección de calidad la tabla que sigue muestra el estado actual, del primer principio de la gestión de la calidad: orientación hacia el cliente, donde aparecen cada uno de los indicadores anteriormente analizados, a los cuales se le asigna una puntuación según la escala, la cual oscila entre 0 (rango de valores o valor mínimo admisible) y 5 (rango de valores o máximo valor dentro de la escala). La sumatoria de la puntuación de cada indicador tributará a la puntuación real del principio, la cual se compara con una puntuación óptima, que se corresponde con la sumatoria del máximo valor de cada indicador.

Tabla 7: Estado actual del principio Enfoque al cliente.

Indicadores	Estado actual	Puntuación Real	Puntuación óptima
Satisfacción del cliente externo encuestas corporativas	90.57 %	2	5
Satisfacción del cliente interno	86.96 %	3	5
Índice de calidad por sitios de opinión	87.2 %	3	5
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se obtiene una puntuación total de (8) para este principio, valor alejado del óptimo (15), el cual representa un 53 % de dicha puntuación total. Los indicadores más afectados fueron la satisfacción del cliente externo por encuestas corporativas, con un valor de (2), igualmente la satisfacción del cliente interno, lo que demuestra que la organización en general no está alineada con las expectativas de los clientes externos, y a su vez con las de los clientes internos de la instalación. Por tanto, queda demostrada la deficiencia del principio de Dirección de Calidad analizado, al tomar como referencia el propio concepto de este

principio en el capítulo uno puede afirmarse que el proceso más afectado dentro del ciclo de dirección por el deterioro de estos indicadores lo constituye la planificación.

Es válido aclarar que estos indicadores, y de manera general, el principio se ve afectado también por los problemas casuales existentes durante el año 2017 con una activa temporada ciclónica, especialmente el paso del Huracán Irma en el mes de Septiembre por el país, y por tanto las consecuencias que acarreó la misma, a pesar de haber sido una de las instalaciones con menos daños materiales y físicos y de obtener una rápida respuesta a la recuperación y reparación por parte de los obreros y organismos fueron notables las afectaciones y sus consecuencias.

Por ello, al disminuir capacidad habitacional y de facilidades, aumentar el incumplimiento de solicitudes y reservas, se desencadena la disminución de las ventas y por ende los ingresos, lo que supuso que no fueran estimulados monetariamente, como de costumbre, los obreros e igualmente la disminución de los salarios, por lo cual se genera tal diferencia en el atributo.

### **3.2 Evaluación del estado actual del principio de gestión de la calidad: Liderazgo**

Para que la alta dirección tenga una idea del estado actual de este principio en la entidad se hará mediante los indicadores: cumplimiento de los objetivos de calidad en el periodo, existencia de política y objetivos de Calidad, Diferencias 1, 2, 6 (atributo Liderazgo) y 7 del Modelo SERVQUAL modificado.

A partir de un comparativo con las etapas del ciclo de dirección igualmente los indicadores aquí analizados se vinculan estrechamente con tres de ellas: primero la planificación, cuando al cumplimiento de objetivos por área se refiere, las metas que se tracen en una organización son la base de la adecuada planificación, estas deben ser alcanzables y por tanto con indicadores medibles, segundo regulación o mando, la que le permite al sujeto de dirección dirigir la acción de los subordinados en virtud y en representación de la autoridad que le han sido delegadas, cuando se aplica y diagnostica mediante las diferencias 2 que calcula la capacidad de los directivos de establecer normas formales de calidad basadas en los requerimientos de los clientes, y no solo el establecimiento sino también ser capaz de la divulgación, publicación y ejecución del control de cumplimiento de las mismas en cada área, departamento y proceso, y la 1 que es precisamente la diferencia entre la percepción del directivo y la expectativa del cliente externo, mencionándose ya por ende control también en la propia definición de los instrumentos.

a) Cumplimiento de los objetivos de la empresa en el período.

Para la evaluación de este indicador fue conveniente la revisión de documentos y actas de las Reuniones de revisión del SGC que la alta dirección de conjunto con la corporación y el departamento de calidad realiza mensualmente y al cierre del año, en la que se analizan, entre otros aspectos, el cumplimiento de los objetivos de calidad trazados para cada área y

su conjunto de indicadores, seguimiento a la implementación de los productos, procesos y estándares, así como a garantizar la fiabilidad y veracidad de la información que se tributa entre otras, a las cuales la autora ha tenido la oportunidad de asistir en varias ocasiones, obsérvese:

De un total de 20 objetivos generales trazados para todos los departamentos y áreas de la empresa, para el año 2017, solo se cumplen el 60 % Ver tabla de objetivos y cumplimiento por áreas en el **Anexo 15**.

Como puede apreciarse el valor de incumplidos es relativamente bajo, con respecto al total de objetivos. Encontrándose en el rango de 60 a 69 % para una puntuación de 2 puntos.

b) Existencia de Política y Objetivos de trabajo.

Política de Calidad del Hotel

La misma se redacta, revisa y firma por ambas partes director general representando la parte administrativa y director adjunto representando la parte adjunta.

Alcanzar y mantener un alto prestigio, ofreciendo satisfacción a los clientes que visitan el hotel Paradisus Princesa del Mar teniendo como prioridades la seguridad, la fiabilidad y el fomento de la preparación profesional de sus empleados además de una infraestructura beneficiosa que permita obtener un desarrollo integral que garantice una mayor competitividad, validada por la implementación de la Normas ISO 9000, expresado en indicadores de eficiencia.

Las decisiones gerenciales darán igual prioridad a la calidad que al análisis de los resultados empresariales, de manera que se garantice la mejora continua.

Objetivos de Trabajo y estratégicos

Los objetivos de calidad en la instalación no se encuentran por si solos en el diseño estratégico, los mismos se encuentran de manera implícita dentro de los objetivos de trabajo y estratégicos de la delegación territorial gaviota varadero derivados de la resolución 296/2016 del presidente ejecutivo del grupo de Turismo Gaviota S.A. los cuales para el año que se estudia y desglosado con indicadores, metas y responsables se encuentran en el Anexo 16.

Estos objetivos constituyen indicadores para las evaluaciones mensuales, semestrales y anuales de cada cuadro o dirigente, y el control del cumplimiento de los mismos se analizará en el marco del consejo de directivos territoriales trimestralmente y de manera bimensual en encuentro con el Delegado territorial, los máximos responsables del cumplimiento de los mismos así como de las medidas organizativas para alcanzarlos serán los directores adjuntos de cada instalación. Demostrado queda entonces la existencia, seguimiento y cumplimiento de dicho indicador para este principio en la instalación, obteniendo la máxima puntuación de la escala 5 puntos.

c) Diferencia 1: Su cuestionario mide el conocimiento de los Directivos de las expectativas y requerimientos de sus clientes, lo que se traduce en la diferencia entre la percepción del directivo y las expectativas del cliente externo. Los resultados se muestran en la Tabla 6 a continuación.

Tabla 8: Resultados de la Diferencia 1.

Atributos	Valores
Recepción	-0,447
Habitación	-0,236
Restaurante buffet	0,000
Restaurante especializado	-0,076
Bares	-0,167
Actividades	-0,015
Línea asistencia al cliente	0,000
Hotel	-0,141
calidad precio	0,000
Total	-0,120

Fuente: Elaboración propia.

Obteniéndose una puntuación general de -0,12, para los atributos más afectados: Recepción, Habitación y Bares puede afirmarse que los Directivos subvaloran (desconocen las expectativas del cliente), o sea, la percepción del directivo no coincide con las expectativas de los clientes para casi la totalidad de los atributos. Pues es algo positivo que si conocen las expectativas de los clientes en lo que respecta a calidad precio, línea de asistencia al cliente y el restaurante buffet.

capacidad de los directivos de establecer normas formales de calidad basadas en los requerimientos de los clientes, y no solo el establecimiento sino también ser capaz de la divulgación, publicación y ejecución del control de cumplimiento de las mismas en cada área, departamento y proceso de la entidad. Permite traducir las características reales (las necesidades y requerimientos de los clientes) a sustitutivas de proceso y de producto.

Tabla 9: Resultados de la Diferencia 2.

Atributos	Puntuación
Apariencia de instalaciones, equipos, personal de la empresa	3,61
Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable, segura, precisa	4,22
Disposición de empresa para ayudar a los clientes y dar servicio rápido y eficiente	4,33
Conocimiento y amabilidad de los empleados de la empresa y habilidad para transmitir fe y confianza	4,33
Cuidado y atención personalizada q la empresa da a sus clientes	4,33
<b>Promedio de los atributos</b>	<b>4,13</b>

Fuente: Elaboración propia

Para una puntuación promedio de 4.13, en una escala del 1al 5, con un 82,66 % de cumplimiento, este indicador muestra la existencia de dificultad por parte de los directivos para establecer y dar a conocer las normas formales que garanticen la eficacia de los procesos, y tributen al logro de la satisfacción total de sus clientes, lo que muestra un proceso de liderazgo que tiene reservas en la entidad. Se encuentra como más afectado:

aparición de instalaciones, equipos y personal de la empresa; con valor inferior a la media, obteniendo en la escala 3 puntos.

e) Diferencia 7. El actual cuestionario mide el conocimiento de los directivos, de las necesidades de los clientes internos u obreros de la empresa, le fue aplicada a Jefes de: calidad, RRHH, admón., animación, cocina, compras, recepción, ayb, riesgos, seguridad, pisos, servicio real, sstt, SPA, ventas y Auditora a los directores: Adjunto y Asistente. Los resultados que se muestran a continuación fueron obtenidos mediante la diferencia entre las percepciones de los directivos de las expectativas de los trabajadores (diferencia 7) y las verdaderas expectativas de estos (diferencia 6 para expectativas) los resultados se encuentran a continuación:

Tabla 10: Resultados de la Diferencia 7.

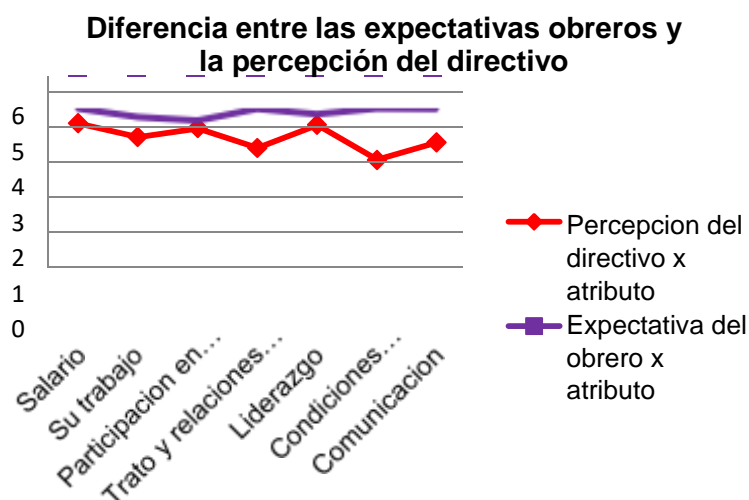
Atributos	Valores
Salario	-0,39
Su trabajo	-0,56
Participación en la toma de decisiones	0,23
Trato y relaciones personales	-1,08
Liderazgo	-0,28
Condiciones laborales	-1,42
Comunicación	-0,92
<b>Total</b>	<b>-0,70</b>

Fuente: Elaboración propia

Para mostrar la veracidad de los resultados anteriores es recomendable analizar el gráfico de diferencia de percepciones del directivo y expectativas de sus subordinados siguiente:

Gráfico 4: Diferencia entre las expectativas de los obreros y las percepciones de los directivos.

Fuente: Elaboración propia



A partir los valores obtenidos para un promedio total de (-0.7) y con el análisis del gráfico, se concluye que los directivos no conocen las verdaderas necesidades y pretensiones de sus subordinados, subvaloran la totalidad de los atributos. Se hace indiscutible la falta de

orientación de los directivos hacia los clientes internos, que se traduce en la existencia de un incorrecto liderazgo, obteniendo para la escala diseñada una puntuación de 0 del máximo de los puntos.

f) Atributo Liderazgo, de la Diferencia 6.

Al aplicar la Diferencia 6 del Modelo SERVQUAL Modificado en la entidad se obtuvo para el atributo liderazgo una puntuación de -0.821, estando en el peor rango de la escala para 0 de 5 puntos a otorgar, donde la puntuación más afectada la obtuvo el ítem "Método de dirección de los jefes superiores", para un 6 % de los obreros que están insatisfechos y muy insatisfechos con el método de dirección de los jefes superiores, mientras que para el 5 %, las relaciones con su jefe no son buenas.

Se muestra el resultado para el estado actual del principio Liderazgo en la tabla a continuación:

Tabla 11: Estado actual del principio Liderazgo.

Principio #2	Indicadores	Estado actual	Puntuación real	Puntuación óptima
Liderazgo	Cumplimiento de los objetivos de calidad	66,67 %	2	5
	Existencia de política y objetivos de trabajo y estratégicos	Si	5	5
	Gap-1	-0,12	2	5
	Gap-7	-0,70	0	5
	Gap 2	82,66 %	3	5
	Gap-6(Liderazgo)	-0,821	0	5
<b>Total</b>			<b>12</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración propia

Se obtuvo para este principio una puntuación total de 12, la cual representa el 40 % de la puntuación óptima igual a 30 puntos, con la obtención de este resultado puede decirse que el principio de dirección de la calidad: liderazgo, presenta dificultades debido a los resultados de las diferencias 1(conocimiento de los directivos de las expectativas y requerimientos de sus clientes) y 7(conocimiento de los directivos, de las necesidades de los obreros de la empresa ) y el atributo liderazgo de la diferencia 6 así como el cumplimiento de los objetivos de calidad por departamento fundamentalmente, con lo cual puede reafirmarse que existen reservas para el logro del éxito y cumplimiento de los objetivos trazados, afectando directamente dentro de los procesos de dirección el de planificación, al no cumplir con los objetivos propuestos así como la organización al no encontrar la mejor forma de combinación entre recursos materiales y humanos y la relación entre ellos, es evidente la afectación también en el proceso de regulación al no utilizar métodos eficaces de dirección que sean reconocidos por sus subordinados.



### 3.3 Evaluación del estado actual del principio de gestión de la calidad: Compromiso de las personas

Mediante los indicadores: cumplimiento del plan de capacitación, atributo participación en la toma de decisiones del gap-6, el indicador salario medio-productividad y los resultados de evaluación de desempeño se estudiará el estado actual del principio. La totalidad de los indicadores recorren el ciclo de dirección, un verdadero directivo no puede ejercer su trabajo sin el personal, sin la participación de este en cada una de las etapas, pues será precisamente él quien ejecute las tareas y funciones de cada fase para que ocurra el Ciclo de Dirección.

#### a) Cumplimiento del plan de capacitación.

Este indicador se calcula a partir de la revisión y análisis de la carpeta del área de RRHH así como de la documentación de las tendencias, que se analizan en las reuniones del Consejo de Dirección, de Administración y de estadísticas obtenidas en el departamento de Personal, pues el mismo constituye un Objetivo de calidad del área, al que tributan varios indicadores que fueron valorados durante la investigación y se desglosan en la tabla a continuación:

Tabla 12: Cumplimiento de los planes de capacitación.

Objetivo	Indicadores	Resultado
Cumplir los planes de capacitación con un 95 % de eficacia en las operaciones	Cumplimiento de los cursos internos planificados al 90 %	0,80
	Asistencia a los cursos internos planificados 90 %.	0,86
	Medición Trimestral	

Fuente: Elaboración propia.

Encontrándose en un aceptable rango de la escala de, 80-89 % la puntuación obtenida resulta 4 puntos.

#### b) Atributo Participación en la toma de decisiones del Gap-6.

El atributo Participación en la toma de decisiones, calculado en la Diferencia 6, Satisfacción del cliente interno, se iguala a -0,759 puntos, y es uno de los más afectados, por tanto con mayores reservas, resultando de 0 puntos ubicado en el último rango mayor(-) 0,1.

#### c) Resultados de evaluación de desempeño

De los 537 evaluados al finalizar el 2017 el 96 % obtuvo puntuación superior a los 80 puntos, para ello fue pertinente la revisión de dicho documento por cada trabajador evaluado. Ver Gráfico 5: Evaluaciones del desempeño anual de los obreros del **Anexo 17**.

#### d) Salario medio Productividad

La relación Salario Medio- Productividad calculada a partir de la razón: valor agregado bruto entre el promedio de trabajadores en la entidad para el periodo, obtiene un valor de 0,0224 comportándose para la entidad, la dirección y la corporación de manera aceptable, pues se

cumple el ratio contra cliente, recibiendo cada ente su remuneración de acuerdo a su trabajo y esfuerzo, influyendo directamente en este aspecto el alcance de elevados índices de calidad, ofreciendo buen servicio por parte del propio personal, etc. Por lo que en una escala de 1 a 5 obtiene la máxima puntuación para la instalación.

Tabla 13: Estado actual del principio Compromiso de las personas.

Principio #3	Indicadores	Estado Actual	Puntuación real	Puntuación óptima
Compromiso de las personas	Cumplimiento plan Capacitación	83 %	4	5
	Atributo Participación en la toma de decisiones del Gap-6	-0,759	0	5
	Salario medio Productividad	0,0224	5	5
	Evaluación desempeño	96 %≥80ptos	5	5
<b>Total</b>			<b>14</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia

Se obtuvo para este principio una puntuación final de 14 puntos, lo que representa apenas el 70 % de la puntuación óptima, que es 20 puntos. De los indicadores se muestra con mayor dificultad, el atributo participación de los trabajadores en la toma de decisiones pues obtuvo una puntuación de 0 para un valor óptimo de 5, lo que muestra reservas de participación en la toma de decisiones fundamentales en la empresa, encontrándose desde insatisfecho hasta muy insatisfecho con la posibilidad de participar en las decisiones del centro el 8 % de los encuestados y también respecto a la participación que tienen en la definición de los objetivos del trabajo un 4,5 %.Afectado directamente el proceso de planificación y organización dentro del ciclo de dirección.

### 3.4 Evaluación del cumplimiento del principio de gestión de la calidad: Enfoque a procesos

Cuando se analizaba en el Capítulo primero las definiciones del presente principio se afirmaba que: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, a su vez, es importante también que cada integrante sea consciente del papel que juega en el conjunto de este proceso y que, además, conozca el del resto de colaboradores, esto sería imposible sin la acción orientadora de la Alta Dirección, al mismo tiempo surge la pregunta: cuál es el inicio entonces de todo proceso? Lo responde precisamente el vínculo estrecho que existe entre el ciclo de Dirección y el principio en cuestión: La planificación, es la primera y primordial etapa de cualquier proceso, ya sea de servicio, de producción o de dirección, tampoco puede faltar el resto de las etapas: organización, mando y control, las cuales se describen fácilmente en la propia definición de proceso: secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico, sin transcurrir por las anteriores etapas, esto no se podría lograr.

Para la evaluación de este principio de Dirección fue conveniente el análisis de los indicadores: Evaluación de auditorías de la E-Cristal, MINSAP u otros organismos, así como identificación de los procesos y mapa de procesos. No hay un principio que ejemplifique mejor su enfoque con la etapa de Organización que el actual, si se analiza la definición en pocas palabras de la Etapa Organización del ciclo de Dirección: busca la mejor combinación que permita materializar los aspectos definidos en la planificación, requiere definir la relación sistémica que debe existir entre los elementos que necesitan organizarse, la encargada de buscar la mejor forma de combinar los recursos, tanto materiales como humanos, y las relaciones que se producen entre ellos, lo que coincide precisamente con la definición de un proceso y por tanto enfoque de proceso. Reflejado también el Control, pues la planificación no tienen sentido si a ella no está asociada un determinado control que evalúe y analice las desviaciones, y el control no es fundamental si no tiene un punto de referencia contra el cual comparar la racionalidad del proceso de dirección.

a) Periódicamente se realizan auditorías E-Cristal: por sus siglas en inglés: International Standards Worldwide Risk Management solutions: dedicada a evaluar los niveles de seguridad de los alimentos, durante la visita, se comprueban las estructuras, prácticas de higiene, procesos y registros para asegurarse de que el hotel cumple los procedimientos HACCP, se emite una evaluación cuantitativa al final de la misma, que certifica o no dicho título. Es realizada a los departamentos , áreas y procesos de la entidad, coordinadas y planificadas por el departamento de Calidad de conjunto con el consejo de dirección, de manera tal que al cierre de cada mes se hayan auditado la totalidad de las áreas o departamentos, para esto se conforma un equipo auditor, la lista de chequeo a seguir, un reporte y un registro, en los que se detallan los resultados de la auditoría: observaciones, señalamientos, no conformidades y oportunidades de mejora para el departamento o proceso inspeccionado, se recorren totalmente las instalaciones: almacén, comedor de empleados, cocina central, (carnicería, despensa, cafetín, legumier, lunch, área de fregado, pastelería/dulcería, cacerolie), cocina de especialidades, raquet club, pool bar, lobby bar, hill top, cigar bar, taquillas de damas y caballeros, buffet gran terraza, restaurantes Firenze (italiano), Marseille (francés), Sakura (japonés), Bambú (oriental), Port royal (cubano), bar royal service, puntos náuticos, pizzería, rock house y cuartos de basura, dichos resultados alcanzados para el 2017 se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 14: Resultados de las auditorías internas E-cristal.

Fuente: Elaboración propia.

Meses	Resultado	E. Alcanz	E. Opt
Enero	65	3	5
Febrero	26	1	5

Marzo	26	1	5
Abril	27	1	5
Mayo	35	1	5
Junio	39	2	5
Julio	38	2	5
Agosto	39	2	5
Septiembre	25	1	5
Octubre	39	2	5
Noviembre	32	1	5
Diciembre	37	2	5
<b>Totales</b>		<b>20</b>	<b>65</b>

Para la instalación la puntuación es satisfactoria si es mayor de 60 puntos, pero para ser aceptable, si se tiene en cuenta que esta es un marca Paradisus, marca de lujo en Cuba para la corporación debe ser mayor o igual a 90 puntos, como es apreciable solo llega a ser satisfactoria y poco aceptable en uno de los meses del periodo, considerándose crítico el estado de la puntuación en los demás meses del año, obteniéndose apenas un 30 % de la puntuación óptima, para 2 puntos en la

escala.

Ejemplo del cuerpo del Informe E-Cristal para un mes del periodo 2017 de dicha inspección se expone en el **Anexo 17**.

b) Identificación de los procesos y Mapa de Procesos

La alta dirección no concibe una empresa alineada con su estrategia y enfocada en sus clientes sin sus procesos bien identificados y su Mapa de Procesos elaborado, el cual permite representar gráficamente los procesos clave y de soporte y que estén a la vista de todos, por ello la instalación posee bien identificados, y publicado su mapa de procesos, se desglosa el mismo de conjunto con el **Anexo 17**. Obtiene el máximo de la puntuación.

c) Auditorías MINSAP

Para el cumplimiento de los requisitos de higiene, inocuidad, sanidad y otros en la instalación, se realiza mensualmente visitas de inspección por parte de organismos como el MINSAP, donde especialistas acompañados de la alta dirección de calidad recorren las diferentes áreas o departamentos y procesos con una lista de chequeo de estándares a cumplir, para corroborar la existencia de inconformidades y erradicar errores que puedan cometerse ya sea por indisciplinas o por recursos o materiales. Se muestra en **Anexo 17**.

El resultado alcanzado por la Dirección de Calidad en la instalación según el MINSAP a partir del estudio fue del 92 %, entre otros señalamientos los más repetidos y en proceso de solución, por citar algunos ejemplos, fueron los siguientes:

- Los alimentos expuestos estaban a más de 4°C. Existen mesas frías que no alcanzan la temperatura adecuada en Buffet central. (MINSAP – ISE).
- Faltan para salivas en mesas expositoras en Buffet central. (MINSAP – ISE).
- Existe evidencia de filtraciones o goteo en la instalación (almacenes y discoteca) (MINSAP – ISE)

- Pisos y techos inapropiados en área de elaboración de alimentos, sobre todo en Cocina Central, Rock House, comedor de empleados, corredor central interior, pasillo ama de llaves, almacenes centrales. ( MINSAP – ISE)
  - Existen puertas revestidas de madera lo cual dificulta una adecuada limpieza y desinfección y faltan picaportes. (MINSAP – ISE).
  - Pisos inapropiados en área de almacenes centrales. (MINSAP – ISE).
- d) Otras Auditorías e inspecciones a la instalación, sus departamentos y procesos.

Los procesos, productos y servicios en el hotel como es apreciable reciben rigurosas inspecciones no solo por un organismo sino por varios, además de las recibidas por la corporación, la propietaria, touroperadores, grupos de la calidad, u otros organismos territoriales y provinciales, todos enfocados a la seguridad, salud y satisfacción del cliente final. El resultado de las mismas para el período en cuestión de manera general se desglosa en **Anexo 17**.El resultado alcanzado por la Dirección de Calidad en la instalación según los diferentes Órganos y organismos acreditados para dicho proceso de inspección y a partir del estudio realizado fue del 80 % para el máximo de la escala diseñada 5 puntos.

Tabla 26: Estado actual del principio Enfoque a procesos.

Principio #4	Indicadores	Estado actual	Puntuación Real	Puntuación Óptima
Enfoque procesos <sup>a</sup>	Auditorías e-cristal	30,70 %	2	5
	Identificación de los procesos y mapa de procesos	Si	5	5
	Auditorías MINSAP	92,00 %	5	5
	Otras auditorías	80,00 %	5	5
<b>Total</b>			<b>17</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para este principio se alcanza una puntuación de 17, para un óptimo de 20, que significa el 85 % de dicho valor, los indicadores con mayores reservas las auditorías realizadas por la E-Cristal, lo que afecta directamente la satisfacción de los clientes y el adecuado desempeño de los procesos en la instalación, incide directamente en el proceso de dirección de control y a la vez planificación estrechamente vinculados al ser las auditorías el medio de medición de las desviaciones de acuerdo al plan previsto.

### 3.5 Evaluación del cumplimiento del principio de gestión de la calidad: Mejora

Puede resumirse en este principio su relación con una de las etapas del ciclo de dirección con una célebre frase o definición: —lo que no se mide no se controla, y lo que no se controla no se puede mejorarll. Los directivos deben tomar partido no solo de la planificación y trazarse objetivos, debe existir por su parte un seguimiento constante y sistemático de los principales indicadores de la organización e involucrar en ello a los mandos intermedios, motivar a todo el personal para el monitoreo de su propio trabajo, pues la interpretación de

estos resultados será lo que permitirá trazarse las nuevas estrategias y planes que den continuidad al propio ciclo de dirección. Entre las herramientas utilizadas en el logro de la mejora continua se incluyen, el análisis de la satisfacción de los clientes, los resultados de las auditorías internas de la dirección de calidad realizadas, la productividad y otros indicadores globales que permiten la visualización a cada miembro, del estado de su empresa.

a) Dinámica de los principales indicadores que gestiona la empresa

Para el estudio de este principio se toma como período de referencia el de 2016-2017, en el cual se analizan los principales indicadores económicos y financieros que gestiona la empresa, expresados en USD, coeficientes o unidades en función del tipo de indicador, los mismos fueron tomados del balance anual de cada proceso y de los registros contables de la empresa, pudiéndose, al mismo tiempo, comprobar que la empresa no gestiona los costos asociados a la calidad, por tanto no existen valores para comparar ni una referencia para analizar, recomendándose el cálculo y búsqueda de dicho valor para la orientación y la toma de decisiones de la dirección. El plan, real, porcentaje de cumplimiento y dinámica pueden apreciarse en la tabla 27 del Anexo 18.

Como se aprecia en la tabla antes expuesta, del total de indicadores que maneja la empresa de manera general no existe mejora de un año con respecto a otro, solo en salario medio-productividad en un 20 %, valores poco significativos y con un cambio para bien poco perceptible, al realizarse un bosquejo puede mencionarse: disminución de la ventas, utilidades, satisfacción del cliente externo, disminución de la productividad, todo ello a pesar del aumento de los turistas físicos totales y las estancias para el período y por otro lado aumenta el ausentismo lo cual sitúa a la instalación en un año difícil.

b) Evaluación de auditorías internas de la Dirección de Calidad a los procesos y áreas.

Tabla 28 del **Anexo 18**.

Puede definirse las no conformidades como: la cantidad de elementos o actividades producidas o realizadas, fuera de especificaciones o defectuosas, encontrados dentro de cierta cantidad de actividades u operaciones tomadas como muestra en determinado proceso o área.

Este constituye uno de los indicadores de cada área de trabajo o proceso, y también de manera general para empresa, se muestra su comportamiento en el año que se analiza a continuación, la cual recoge las no conformidades y su disminución o aumento con respecto al periodo base 2016 de todas las áreas: primero es válido aclarar que de 2016 a 2017 hubo un aumento en las no conformidades detectadas del 1,2 %, concentrándose las mayores afectaciones en el área de Cocina del Proceso Clave Gestión de Cocina como lo demuestra el Gráfico 6 en el **Anexo 18**.

Tabla 29: Estado actual del principio Mejora.

Principio		Indicadores	Estado Actual	Puntuación Real	Puntuación óptima
Mejora	Dinámica de indicadores		no mejora	30	55
	Auditorías internas de la Dirección de calidad		no mejora	40	90
<b>Total</b>				<b>70</b>	<b>145</b>

Fuente: Elaboración propia

Para este principio se obtiene una puntuación total de 70 puntos, de un valor óptimo a alcanzar de 145, lo cual representa el 48,27 % del valor óptimo. Los resultados de la tabla demuestran que no existe mejoría de un período a otro en el 45 % de los indicadores que gestiona el hotel. Este principio y el deterioro de todos los indicadores que recoge afecta directamente cada uno de los procesos del ciclo de dirección, desde la planificación hasta el propio control, pues desde la identificación de los problemas, la solución que se le dará, la manera en que se dirigirán y medirán las desviaciones o cambios la mejora continua y los indicadores que se gestionan son el punto clave e idea central de la gestión en el hotel.

### 3.6 Evaluación del cumplimiento del principio de gestión de la calidad. Toma de decisiones basada en la evidencia

Muy similar a la relación del anterior principio de gestión de calidad con el ciclo de Dirección es este principio, es la viva definición de la concurrencia de cada una de las etapas del ciclo sin detenerse, ya sea mediante el ajuste de los acontecimientos o el establecimiento de nuevas acciones basadas en los hechos ocurridos hasta el momento, en los resultados que ha logrado la propia organización a partir de las tareas asignadas, las cuales a su vez, han de organizarse, regularse y controlarse, de esta forma el ciclo vuelve a repetirse.

a) Cumplimiento de las Reuniones de Consejo de Administración.

Se describe cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones por la Dirección en la instalación y mediante qué indicadores puede evaluarse a continuación:

Mensualmente y también trimestralmente en la instalación y el polo Varadero se realizan las reuniones de consejo de administración, en la que cada área y proceso expone, debate y discute sus tendencias en el período mediante la utilización de información relevante, confiable y válida, obtenida durante un proceso evaluativo, que parten de cada uno de los objetivos de la empresa y de calidad así como los indicadores que tributan a estos por área, su cumplimiento y los acuerdos tomados que han sido cumplidos y quedan pendientes, así como las proyecciones y presupuestos para los próximos periodos, esta reunión es conducida por un equipo de cuadros y directivos de la administración delegación territorial gaviota , desarrollándose el 100 % de las planificadas en el año (12 (corte mensual) y 4

(corte trimestral) ), y la última de carácter especial pues se realiza para el cuarto trimestre y para el año completo. Alcanzando según la escala la máxima puntuación.

Todo ello permite tomar decisiones basadas en información sólida, que conducen a alcanzar los resultados deseados y por tanto un mejor desempeño en la organización. Durante el tiempo de investigación en la entidad se presenciaron en todas las ocasiones este suceso, lo que permitió obtener numerosos conocimientos y extraordinaria experiencia.

b) Cumplimiento de las Reuniones de Consejo de Dirección.

Muy similar al anterior procedimiento pero con más detenimiento y énfasis se realizan los consejos de dirección mensualmente, en los que participan los Directores, Jefes y Segundos jefes de cada área, departamento o proceso, el secretario del comité de base de la Juventud, su homólogo por el Partido Comunista de Cuba, así como el secretario del sindicato, se invita a un integrante del Comité de Cuadros de la Delegación Territorial de Gaviota Varadero, en ella igualmente cada área y proceso expone, debate y discute sus comportamientos y estadísticas en el período mediante la utilización de información relevante, confiable y válida, obtenida durante un proceso evaluativo, los cierres contables al final de mes, a partir de cada uno de los objetivos de la empresa y de calidad así como los indicadores que tributan a estos por área, su cumplimiento y los acuerdos tomados que han sido cumplidos y quedan pendientes, así como las proyecciones y presupuestos para los próximos periodos, abogando por la eficacia y eficiencia en cada indicador.

Como información válida es importante aclarar que independientemente de estas reuniones al cierre de cada mes se realizan también de manera más operativa y decisiva las reuniones operativas: las mismas no son más que un encuentro diario de 30 minutos de todo el consejo de dirección operativo para en función de las operaciones y actividades del día tomar decisiones, basadas en ocupación, entradas de clientes importantes, disponibilidad de habitaciones, estado de las habitaciones disponibles, informe de calidad diario: quejas, reportes de averías, línea de atención al cliente, insatisfechos en comida o bebida, desarrollo de actividades extras tales como grupos de eventos o incentivos, el programa de actividades del día, entre otras eventualidades, de existir. Dicha reunión es de estricto y obligatorio desarrollo y es encabezada por el Director General y la parte Adjunta.

c) Diferencia 3 del Modelo Servqual Modificado.

La Diferencia 3 del Modelo Servqual Modificado evalúa la diferencia entre el servicio programado y el realmente prestado, o sea las dificultades que tienen los trabajadores para cumplir con la prestación real de los servicios, en función de las normas existentes. Se le aplica a un total de 125 trabajadores (tablas de muestreo) a partir de la misma población objetivo de la diferencia 6 aplicada anteriormente. Se obtienen los resultados siguientes:

Tabla 30: Resultados de la Diferencia 3.



Fuente: Elaboración Propia

Atributos	Puntuación
Trabajo en equipo	5,08
Ajuste empleado función	4,65
Ajuste tecnología función	3,2
Control percibido	2,95
Sistemas de supervisión y control	3,93
Conflictos funcionales	3,58
Ambigüedad de las funciones	4,66
<b>Promedio de los atributos</b>	<b>4,01</b>

Las principales deficiencias que presenta la Diferencia 3 (Diferencia entre el servicio programado y el servicio realmente prestado), son las siguientes: Ajuste tecnología-función que no es más que los trabajadores no cuentan con los medios y materiales necesarios para desarrollar su trabajo; Control Percibido que se traduce en que el trabajador presenta muy poco

control sobre su labor porque en ocasiones

no puede realizarla de manera eficaz debido a carencias de materiales, medios, etc. Además se observan problemas en los atributos sistemas de supervisión y control y conflictos funcionales, lo que demuestra que el proceso de toma de decisiones basada en evidencias tiene reservas en la entidad. Esta corrobora el no cumplimiento del servicio tal como ha sido concebido y la no existencia de interacción entre servucción principal y recursos o servicios de apoyo del producto turístico analizado. Para un rango de menos de 60 % alcanza 0 de 5 en la escala diseñada.

d) Confiabilidad del sistema contable.

Anualmente la instalación recibe Auditorias efectuadas por la Empresa especializada en Servicios de Auditorias (SDA) S.A., la cual es válido aclarar posee su sistema de gestión de la calidad certificado con el registro no. 014:2012, durante este proceso se revisan y evalúan aspectos como: asignación de autoridad y responsabilidad del componente supervisión y monitoreo, la norma evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos y su coordinación entre áreas, separación de las tareas, responsabilidades y niveles de autorización.

En la efectuada para el periodo que se analiza el resultado obtenido descrito en el informe final fue de —aceptable con señalamientosll, incumpliendo con aspectos como los antes mencionados, agrupados en cinco conjeturas, a dar respuesta y solución inmediata y de responsables absolutos a los jefes de cada departamento afectado así como a la dirección, pero aun así califica de confiable.

De igual manera tienen lugar además de por este organismo por la Delegación Gaviota Territorial y el grupo nacional GAE del MINFAR auditorias del tipo: Medios Básicos, Tecnología de la información y las comunicaciones, de contratación, de manera semestral, para las dos realizadas en 2017 los resultados fueron de Aceptable con aspectos a mejorar según los informes dictaminados. Para una escala dicotómica se alcanza el óptimo valor 5.

Tabla 15: Estado actual del principio Toma de decisiones basada en la evidencia.

Principio #6	Indicadores	Estado actual	Puntuación Real	Puntuación Óptima
Toma de decisiones basada en la evidencia	Cumplimiento de las reuniones consejo de admón.	Ejecutadas todas en tiempo	5	5
	Cumplimiento de las reuniones consejo de dirección	Ejecutadas todas en tiempo	5	5
	Diferencia 3	57,24 %	0	5
	Confiabilidad del sistema Contable	Auditorías externas realizadas clasifican de confiable	5	5
<b>Total</b>			<b>15</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia

Se obtiene para este principio una puntuación de 15, casi lo máximo que puede alcanzar para un 75 %, con reservas de mejora para la dirección de calidad en la diferencia 3, por las dificultades que tienen los trabajadores para cumplir con la prestación real de los servicios, en función de las normas existentes, afectándose fundamentalmente según la puntuación del indicador el proceso de planificación dentro del ciclo de dirección.

### 3.7 Evaluación del cumplimiento del principio de gestión de la calidad: Gestión de las relaciones

Cualquier actividad de compra o negociación se comienza a partir de la "contratación", que está precedida de una exhaustiva caracterización del posible vendedor y es entonces cuando a partir del establecimiento de las relaciones se realizan otras actividades por el departamento de compras de conjunto también con el de Dirección de Calidad y Dirección General como: evaluar el desempeño, realización de compras con calidad, reevaluaciones y tramitar quejas a proveedores con problemas. Es a partir de estos indicadores antes mencionados que se evaluará el estado actual de este principio y se evidencia su relación con las etapas del Ciclo de Dirección, como la Planificación desde el propio proceso de la selección y evaluación de proveedores, la organización durante los procesos de compras, renovación de contratos con TTOO, y también el Control, a través de la medición de las desviaciones o diferencias según lo previsto en contratos, ya sea de productos o los propios clientes de touroperación.

#### a) Caracterización y evaluación de los proveedores

Los proveedores de la empresa, son nacionales en su totalidad, cada año surgen diferentes y desconocidos para los que son necesarias su revisión, investigación y caracterización esta última por parte de la Delegación Territorial de Gaviota y del Grupo GAE, esta actividad la realiza el departamento de Compras de conjunto con un equipo integrado por los Directivos de cada departamento (calidad, cocina, gastronomía, servicios técnicos, animación,

almacenes, gerencia, economato y auditora) y en función de las características que posea (particularidades del producto, mercado en el que se expande, comentarios en webs, precios,) será aprobado o no y luego establecido el contrato.

Este indicador forma parte de uno de los objetivos de calidad del área, para su obtención se recurrió a los documentos de las tendencias presentadas en el cierre de; Chequeo de contratos 2017.

Tabla 16: Cumplimiento del mantenimiento de selección y evaluación de proveedores.

Fuente: Elaboración propia

<b>Porcentaje de selección y evaluación de Proveedores</b>		Fue caracterizado el 100 % de los nuevos proveedores del año 2017, y por el contrario solo el 74 %
	<b>%</b>	
% de proveedores nuevos caracterizados	100 %	
% de proveedores evaluados al finalizar el año	74 %	
<b>Promedio</b>	<b>87 %</b>	

fue evaluado.

b) Resultados de la evaluación de proveedores

Una vez aprobados los nuevos proveedores e incorporados a la cartera de proveedores, posterior a la realización de la primera compra ya está en condiciones de ser evaluados al menos una vez al año para analizar su comportamiento y el cumplimiento de los establecido en el contrato, este proceso se ejecuta como lo establece la Auditoría E-Cristal realizada cada mes con la rigurosidad que le caracteriza y como se ha visto en epígrafes anteriores, que con similar procedimiento a la caracterización lo realiza un equipo evaluador formado por: Director de Área de Compras, Director de Servicios Técnicos, Especialistas del área de compras, Jefe de Almacenes (que reciba el producto o servicio), Dirección de Calidad y/o Especialista Principal, Director Adjunto.

Y, entre los criterios de evaluación están: Calidad del producto o servicio. Cumplimiento de especificaciones, comportamiento en el servicio, conocimiento del Sistema de Dirección calidad, garantía entrega en fecha, embalaje y forma de transportación, entrega de documentos necesarios, quejas o reclamaciones, rapidez para solucionar problemas señalados, compatibilidad de los equipos con la tecnología, garantía de funcionamiento, tecnología actualizada.

Distribuidos en 100 aspectos para 11 grupos de la manera siguiente:

- |                                  |                         |
|----------------------------------|-------------------------|
| Persona que manipula materiales, | Empaque secundario      |
| equipos y alimentos              | Almacenamiento          |
| Instalaciones físicas            | Transporte              |
| Instalaciones sanitarias         | Control de plagas       |
| Equipos                          | Limpieza y saneamiento. |

**Ver Anexo 19: Gráfico 1: Resultados de los 198 proveedores evaluados en 2017.**

c) Cumplimiento de las reuniones al chequeo de contratos.

Se describe cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones por la dirección y la administración en lo que a compras y contratos con proveedores refiere:

Mensualmente y también trimestralmente se realiza la reunión de chequeo de contratos, en la que cada área y proceso expone, debate y analiza como cliente final de un proveedor, el cubrimiento de su demanda en el período basándose en los contratos efectuados y firmados para el periodo por ambas partes, se comenta sobre indicadores como, tiempo de espera por arribo de un producto o servicio, confiabilidad del mismo, calidad, rapidez, amabilidad, esta reunión es conducida por un equipo de cuadros y directivos de la administración delegación territorial gaviota , desarrollándose el 100 % de las planificadas en el año (12 (corte mensual) y 4 (corte trimestral) ), y la última de carácter especial pues se realiza para el cuarto trimestre y para el año completo.

Todo ello permite tomar decisiones basadas en información sólida, que conducen a alcanzar los resultados deseados y por tanto un mejor desempeño en la organización y por ende satisfacción del cliente final. Durante el tiempo de investigación en la entidad se presenciaron en varias las ocasiones este suceso, con lo que se obtuvo numerosos conocimientos y extraordinaria experiencia.

d) Cumplimiento de los cupos en contrato con TTOO.

Como es conocido la hotelería no se vende por sí sola exclusivamente, además de las ventas directas existen también las ejecutadas por touroperación, agencias de viajes promueven y venden nuestro destino a lo largo y ancho de todo el planeta, para ello es necesario también el establecimiento de contratos por temporadas o periodos que dejen por sentado las condiciones de ventas, desde precios, categorías habitacionales, estaciones, valores añadidos hasta los llamados —cupos— que no son más que los espacios o habitaciones por categoría, designadas a cada touroperador para vender según su mercado y temporada, convirtiéndose de esta manera el touroperador en un proveedor más de cierta manera para el hotel, existen estadísticas en el sistema informático de reservas del hotel que semanalmente miden y analizan el comportamiento y cumplimiento de estas reservas, las cuales fueron analizadas para el año 2017 de conjunto con el departamento de dirección comercial y la dirección general, demostrándose que se cumplen cabalmente las ventas de estos cupos por el 100 % de los touroperadores e incluso se realizan solicitudes de extra/cupos por agencias como Sunwing, TUI, las cuales en función de la disponibilidad del hotel en las fechas solicitadas se les otorga. El comportamiento del cumplimiento de los

cupos contratados para el periodo 2017 de las cinco principales agencias se muestra en la tabla 33 del Anexo 19.

Por ende el estado actual del principio se resume de la manera siguiente:

Tabla 34: Estado actual del principio: gestión de las relaciones

Principio #7	Indicadores	Estado actual	Puntuación Real	Puntuación óptima
Gestión de las relaciones	Selección y Evaluación de proveedores	87,00 %	4	5
	Resultados de evaluación de proveedores por E cristal (143 con menos de 90)	72,00 %	2	5
	Cumplimiento de contratos, reuniones chequeo deen tiempo y con contrato	Ejecutadas todas con calidad	5	5
	% estabilidad cumplimiento de cupos en contrato	100 % cumple con contratos	5	5
Total			16	20

Fuente: Elaboración propia

De una puntuación óptima de 20 puntos alcanza 16, el equivalente al 80 %, concentrándose las mayores reservas para la dirección tanto en la selección como la evaluación de proveedores, para de los procesos del ciclo de dirección afectar directamente la planificación y el control, estrechamente vinculados entre sí, pues del accionar en cada uno por separado dependerá la siguiente etapa del ciclo, repitiéndose constantemente.

### 3.8 Estado del sistema de dirección de la calidad de la instalación

La puntuación real de la empresa para cada principio se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 35: Estado del sistema de Dirección de la calidad de la instalación.

Principios	Puntuación real	Puntuación óptima	Ponderación	Puntuación real alcanzada	Puntuación óptima A alcanzar	%
Enfoque al cliente	8	15	8*(2)	128	240	53,33
Liderazgo	12	30	8	96	240	40,00
Compromiso de las personas	14	20	6	84	120	70,00
Enfoque a procesos	17	20	5	85	100	85,00
Mejora	70	145	3	210	435	48,28
Toma de decisiones basada en la evidencia	15	20	4	60	80	75,00
Gestión de las relaciones	16	20	1	16	20	80,00
<b>Puntuación total</b>				<b>679</b>	<b>1235</b>	<b>54,98</b>

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados que se presentan en la tabla, dependientes del estudio realizado, es indudable que la empresa incumple con los principios de la dirección de la calidad, pues alcanza apenas un desempeño general del 54,98 %. Los principios con mayores reservas según el procedimiento y técnicas empleadas son: enfoque al cliente, el liderazgo y mejora. Al estar en presencia de dificultades pudiera decirse por lo que se expresa anteriormente que la empresa tiene un desempeño deficiente, pero no sucede así, todo lo contrario, pues el Hotel Paradisus Princesa del Mar es una organización que ha alcanzado desde su inauguración prósperos resultados, con notables mejorías en el tiempo, desenvolviéndose en un entorno donde aumenta cada vez más la demanda o el arribo de clientes al mismo tiempo que lo hacen su esfuerzo y empeño por satisfacerlos, evidenciándose en el compromiso de los trabajadores a todos los niveles, desafiando restricciones tecnológicas, climatológicas, de recursos, equipamiento e infraestructura, la constante capacitación e interés de superación de los mismos y el aceptable clima laboral existente, por ello cabe mencionar la severidad de la escala, pues su diseño es ligeramente exigente y cerrado, de ahí que el procedimiento aplicado resulte riguroso y por tanto arroje valores tan desfavorables que empañen la trayectoria de la organización.

A partir del objetivo de todo sistema de dirección de la calidad: que es el logro de la eficacia, y teniendo en cuenta los resultados mencionados anteriormente, se demuestra que el hotel tiene reservas con el cumplimiento de los principios de la dirección de la calidad, que no limitan la posible implementación y certificación de un sistema de gestión de calidad en un futuro y al mismo tiempo se puede utilizar como vía para la mejora de la eficacia y efectividad de la dirección.

Los atributos con mayores reservas según la investigación realizada se presentan en un Diagrama causa-efecto, que muestra cómo estos generan un sistema de gestión de la calidad con potencialidades en la mejora de su eficacia en el **Anexo 20**.

Con las deficiencias encontradas, se le facilita a la dirección y alto mando la orientación para la elaboración de un conjunto de acciones de mejora para la toma de decisiones encaminadas a atenuar de manera paulatina las irregularidades que opacan el adecuado desempeño de la organización, y a su vez acercarse cada vez más a la óptima puntuación para asegurar y fortalecer su dirección de calidad y obtener mejores resultados.

### **3.9 Propuesta de acciones de mejora para atenuar las deficiencias detectadas**

#### **1. Inexistencia de enfoque al cliente:**

a) Mejorar tanto la calidad como variedad de las comidas en el buffet, presentaciones de los platos con mayor vista, mejor elaboración, puede consultarse según los procedimientos dictaminados la posibilidad de variación de la rueda de menús, la manera de cocción de los alimentos y platos.

- b) Mejorar las condiciones físicas de trabajo actuales y prevención con medidas de seguridad e higiene, donde debe efectuarse el monitoreo constante de la demanda de instrumentos necesarios para la realización de las tareas en cada puesto de trabajo.
- c) Perfeccionar el sistema o formas de motivación y estimulación material y moral en la entidad, las formas de reconocimiento moral ante sus compañeros al realizar trabajos destacados, estimularlos para dar ideas u opiniones puede atenuar su baja percepción con el atributo salario.

## **2. Deficiente liderazgo**

- a) Perfeccionar los procedimientos de comunicación existentes, mediante reuniones o debates semanales (al comienzo del turno de trabajo, previo a los Consejos de Dirección o posteriores a estos) en los que se planifique e informen las entradas del día, vip, repitentes, mercados, grupos, etc. las exigencias, solicitudes, y estándares de atención a los mismos, para estimular a los obreros a que participen en tomar decisiones, aportar ideas.
- b) Realizar un estudio de Estilos de dirección de los jefes de cada departamento y en función de ello capacitarlos en cuanto a habilidades directivas, trato y relaciones personales para el aseguramiento del buen trato y la comunicación con sus subordinados.
- c) Interactuar sistemáticamente con clientes y turoperadores, planificar encuentros, de manera tal que el directivo conozca a fondo las necesidades y expectativas tan cambiantes del cliente externo, si en algún momento éstos cambian de idea con respecto a algún producto o servicio así como lo que esperan recibir de un hotel de tal marca de lujo.
- d) Profundizar en el conocimiento de los estándares y organigramas por áreas y facilitar su implementación a partir de la familiarización de todos los equipos de trabajo y el control por parte del departamento de dirección de calidad de conjunto con la dirección general.
  - Establecimiento de estándares formales. Entre las estrategias propuestas por dicho modelo se encuentran: creación de un sistema de método de la investigación comercial (activos y pasivos), que permita precisar las necesidades del cliente, y a la vez obtener la mayor información al menor costo posible, así como generalizar trabajos de maestría en otros procesos referente a las mejoras funcionales de los procesos.

## **3. Mejora**

- a) Se recomienda implementar la gestión en la instalación por parte de la dirección de calidad y la administración de un indicador asociado a los costos de no calidad.
- b) Dar cumplimiento y cerrar en tiempo las no conformidades de cada área de trabajo pendientes, priorizando las áreas más afectadas y directas al cliente como Cocina y Habitaciones.

### **3.10 Conclusiones parciales del capítulo**

1. Con la aplicación de la Metodología de (Segura Domínguez 2006) enriquecida con las herramientas empleadas y conjunto con la valoración de algunos resultados de la dirección de calidad de la entidad fue posible emitir una evaluación final de cada principio de la dirección de la calidad, y demostró su vinculación a cada etapa del ciclo de dirección propuesto por (Llorca 2005) en la literatura.
2. El sistema de dirección de calidad en la instalación alcanza apenas un desempeño general del 54,98 %, donde los principios con mayores reservas según el procedimiento y técnicas empleadas son: enfoque al cliente, el liderazgo y mejora con 53 %, 40 % y 48 % respectivamente.
3. Con la evaluación de la dirección de calidad en la instalación se logra conocer la situación actual de la empresa con un enfoque sistémico lo que facilita al alto mando detectar las reservas y dar cumplimiento a las actividades y requisitos que dictamina la norma.



## **Conclusiones**

1. Los resultados obtenidos permitieron evaluar el estado actual de la dirección de calidad en el Hotel, lo que facilitó conocer las deficiencias existentes y determinar oportunidades de mejora.
2. Los principios de dirección de calidad con menores resultados en su evaluación fueron: liderazgo, mejora y enfoque al cliente pues obtienen el 40 %, 48 % y 53 % respectivamente, de la puntuación óptima, mostrando una reserva considerable en su desempeño.
3. Superando el 60 % del nivel de cumplimiento de cada principio están los restantes: Toma de decisiones basada en la evidencia, compromiso de las personas, gestión de las relaciones y enfoque a procesos, reafirmando la existencia de reservas en el escenario en el que se desenvuelve la instalación.
5. Entre las principales reservas registradas en el diagrama causa-efecto, se encuentran:
  - Insatisfacción de los trabajadores en cuanto al trabajo que realizan y el trato de sus jefes superiores.
  - Salario, trato y relaciones personales, condiciones laborales y comunicación.
  - Desconocimiento de los directivos de las verdaderas expectativas de trabajadores y clientes externos.
  - Alto por ciento de clientes internos y externos insatisfechos y no mejora de indicadores.
6. Con el valor de puntuación real alcanzada se evidencia que la empresa posee dificultades en cuanto al desempeño de la dirección de calidad con un 54,98 % de reserva, valor que expresa las potencialidades de perfeccionamiento en los estilos de dirección de la calidad, por lo cual fueron planteadas acciones de mejora.

### **Recomendaciones**

1. Aplicar la propuesta de acciones de mejora como resultado de la presente investigación, con vistas a erradicar las deficiencias detectadas, implicando a la alta dirección en el proceso.
2. Realizar la capacitación-negociación de los trabajadores encargados de gestionar los indicadores, resaltando la importancia, repercusión, ventajas y facilidad de la implantación de los mismos para los resultados y desempeño de la empresa.

## Referencias bibliográficas

1. AGUILAR DÍAZ, V., H. RIVAS ORTEGA AND R. GONZÁLEZ CORNEJO *Glosario de terminos tecnicos relacionados con la actividad turistica habitualmente empleados en Chile*. edited by D.D.P.D.G.D. CHILE. Edtion ed. Santiago de Chile: SERNATUR, 2008. 67 p.
2. ALARCÓN ROMERO, N. Principios de Gestión de la Calidad. *Quality Management Principles* [Type of Work]. 2011.
3. ALTAMIRANO TANTALEAN, O. A. 2011. Terminología Hotelera. In *Proceedings of the Terminología Hotelera*2011.
4. Centro empresarial gastronomico hotelero [online]. 2013 2017].
5. BARBA IZQUIERDO, F. Asesor en liderazgo para directivos, políticos y emprendedores. 2013.
6. BEAS. Beas, . 2007.
7. BONELLI, A. Guía de Autoevaluación de la Gestión de la Calidad. In S.T.D.P.N.A.L.C. ARGENTINA. Buenos Aires. Argentina: Secretaría Técnica del Premio Nacional a la Calidad Argentina, 2008.
8. BOSE, R. P. AND V. D. AALST *Process diagnostics using trace alignment: Opportunities, issues, and challenges*. Edtion ed. Alemania: W.M.P., Inf. Syst., 2012. ISBN ISSN 0306-4379.
9. BRAIDOT , N., H. FORMENTO AND J. NICOLINI *Diseño y Fundamentación del Diágnostico para Pymes*. Edtion ed., 2003.
10. BURDETT, J. Forty things every manager should know about coaching. *Journal of Management Development*, 1998, 17 (2), pp. 142-152.
11. BUSTAMANTE-BREFFE, M. Y. G., CIRA LIDIA ISAAC Procedimiento para el mejoramiento de los procesos en copextel 2011, *Revista de Ingeniería Industrial*, 2011.(ISSN 1815-59-36).
12. CAMISÓN, C., S. CRUZ AND T. GONZÁLEZ *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Edtion ed. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A., 2006. 1464 p. ISBN 10: 84-205-4262-8.
13. CARRESCO FERNÁNDEZ, S. *La cultura de la Calidad en las empresas y/o entidades de hotelería y turismo*. Edtion ed. España: Ediciones Paranenfo s.a., 2013. ISBN ISBN: 978-84-283-3448-8.
14. CONTINUAL IMPROVEMENT GROUP. Continual Improvement as a change. In [HTTP://WWW.THECQI.ORG/KNOWLEDGE-HUB/RESOURCES/FACTSHEETS/CONTINUAL-IMPROVEMENT/](http://www.thecqi.org/knowledge-hub/resources/factsheets/continual-improvement/). 2012.

15. CUBILLOS RODRÍGUEZ, M. C. AND D. ROZO RODRÍGUEZ El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. Revista UNIVERSIDAD DE LA SALLE., 2013, 48(2013), 80:100.
16. CUESTA VILTRES, M. M. AND C. L. ISAAC Metodología para la mejora de los procesos del sistema de gestión de la calidad de la gerencia de proyectos de ETECSA 2008, Vol. XXIX(No. 3).
17. CHIAVENATO, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración*». Edtion ed.: Séptima Edición de McGraw-Hill Interamericana, 2004.
18. DECRETO PRESIDENCIAL. In., 1948.
19. DEFINICIONES Y CONCEPTOS DE PROCESOS. [www.definicion.mx/Definición-de-Proceso-Qué-es-y-Concepto.htm](http://www.definicion.mx/Definición-de-Proceso-Qué-es-y-Concepto.htm) In., 2010.
20. DELGADO, M. Y. H. *Los costos como indicadores del sistema de gestión de la calidad*. Edtion ed., 2013.
21. DÍAZ LLORCA, C. *Métodos para el perfeccionamiento de la Dirección*. Edtion ed., 1989.
22. DÍAZ LLORCA, C. *HACIA UNA ESTRATEGIA DE VALORES EN LAS ORGANIZACIONES. Un enfoque paso a paso para directivos y consultores*. edited by E. BALCÓN. Edtion ed. Cuba, 2005. ISBN 959-7162-80-6.
23. DOMÍNGUEZ, A. Evaluación de procesos, productos y servicios. 2015.
24. DOPACIO, C. I. Dirección de la calidad total. In DICCIONARIOEMPRESARIAL.WOLTERSKLUWER.ES. Espana: diccionarioempresarial.wolterskluwer.es, 2016, vol. 2018.
25. ESPARRAGOZA, A. *Sistemas de calidad total y costos asociados en la calidad*. Edtion ed., 2012.
26. ESPINOSA MORÉ, S. La evaluación integral de empresas. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial., 2013, Vol. XXXIV(No. 3).
27. ESPINOSA, N. G. J. *Dirección de la Calidad*.. Edtion ed. La Habana: Editorial ISPJAE, 1986.
28. FAYOL, H. *Administración industrial y general*. Edtion ed. México D.F.: Herreros Hermanos,, 1961.
29. FRAGAS DOMÍNGUEZ, L. Propuesta de procedimiento de costos de la calidad en AUDITA S.A. Sucursal Cienfuegos. Tesis en opción al grado de Master en Administración de Negocios Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez., 2012.
30. GARCÍA MATA, J. R. AND J. I. BARRASA VILLAR *Introducción a la calidad y a los sistemas de gestión de calidad*. Edtion ed.: Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud, 2009. 191 p.

31. GONZÁLEZ. <http://www.monografias.com/trabajos69/calidad-empresarial-pilar-exito/calidad-empresarial-pilar-exito.shtml>. 2012.
32. GONZÁLEZ, A. AND R. A. GONZÁLEZ Diseño de un sistema de gestión de la calidad con un enfoque de ingeniería de la calidad 2008, Vol 29(No 3).
33. GONZÁLEZ MÉNDEZ, L. AND E. VALLE CABALLERO. Material Docente Compilado amplio y comentado de la asignatura gestion por procesos. In. La Habana: CEEC-UH, 2006.
34. GONZÁLEZ RIVERA, L. Propuesta metodológica y herramientas para la gestión por proyectos en Centros de Estudio. Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial. 2009.
35. GRUPO DE EVALUACIÓN DE DIRECCIÓN DE CALIDAD. <http://www.cadelec.com.mx/evaluacion.php>. . In.: México, 2012.
36. GRUPO EJECUTIVO NACIONAL DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL Guía para el diagnóstico del subsistema de Gestión de la Calidad en el proceso de perfeccionamiento empresarial Cubano. In G.E.N.D.P. EMPRESARIAL. Cuba, 1998.
37. GUTIÉRREZ PULIDO, H. AND R. DE LA VARA SALAZAR *Control estadístico de calidad y seis sigma*. Edtion ed. Mexico: Mc-Graw Hill Interamericana editores, 2004.
38. HERNÁNDEZ, M., D. NOGUEIRA RIVERA AND E. NEGRÍN SOSA Control de gestión: dimensiones y diagnóstico permanente 2003, Vol. XXIV(No. 1).
39. ISO TOOLS. ¿Qué es el Departamento de Calidad y cuáles son sus funciones? Enero de 2016. Consultado enero 2018. In P.T.P.L.G.D.L. EXCELENCIA. Espana.: ISO Tools:Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia, 2016, vol. 2018.
40. ISO TOOLS. Principios de gestión de la Calidad en la Educación. In P.T.P.L.G.D.L. EXCELENCIA. ISO Tools, Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia, 2017, vol. 2018.
41. JURAN, J. *Manual de control de la calidad*. edited by C. EDICIÓN. Edtion ed., 1993.
42. KIM-SOON, N. *Quality Management System and Practices*. Edtion ed. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia: 978-953-51-0550-3, 2012 ISBN 978-953-51-0550-3.
43. KNOWLES, G. *Quality Management*. Edtion ed. Book Boon, 2012. ISBN ISBN 978-87-7681-875-3.
44. KOONTZ, H. AND W. HEINZ *Administración Un Perspectiva Global*. Edtion ed., 2004.
45. LARREA. Planificación del Sistema integrado de gestión calidad-medioambiente en la empresa de envases ARCA. Matanzas: 2004.
46. LEÓN GALVANI, M. Evaluación de los principios de la gestión de la calidad en la empresa de productos sanitarios (PROSA S.A.) Capitán Guillermo Heilín. Grado Universidad de Matanzas sede Camilo Cienfuegos, 2015.

47. LINEAMIENTO 07 VI CONGRESO DEL PCC. Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución,. In PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. Cuba, 2012, p. 11.
48. LÓPEZ VÁZQUEZ, B. AND C. L. ISAAC GODÍNEZ Procedimiento para la mejora de los procesos claves de ESAC.Aplicación al proceso de reparación y mantenimiento de medios técnicos de computación Industrial. 2008, Vol. XXIX(No. 3).
49. MARTÍNEZ LLEBREZ, V. El nuevo proyecto ISO/DIS 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Su aprobación como norma internacional en el 2015II 2015a.
50. MELIA HOTELS INTERNATIONAL CUBA. Manual de Gestión In *Calidad y Atención al cliente*. La Habana: Melia Hotels Internationalsal Cuba, 2015, p. 84.
51. MINCETUR *Reglamento de Establecimiento de Hospedaje*. Edtion ed., 2004.
52. MIRANDA Y ROMERO, P. D. I. A. L. R. Y. L. S. L. M. La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados> [Type of Work]. 2007.
53. MUÑOZ MACHADO, A. La Gestión De La Calidad Total En La Administración Pública. In U. VIRTUAL ed. *La Gestión De La Calidad Total En La Administración Pública*. 2012, p. 26.
54. NAVARRO *Gestion de hoteles, Hostelería y turismo*. Edtion ed. Espana: Vértice, 2008.
55. NC-ISO:9000. Sistemas de Gestion de la Calidad — Fundamentos y Vocabulario. In., 2015.
56. NC-ISO:9001. Sistemas de Gestion de la Calidad — Requisitos. 2015.
57. NOGUEIRA RIVERA, D., A. MEDINA LEÓN AND C. NOGUEIRA RIVERA “*Fundamentos del Control de la Gestión Empresarial*”. Edtion ed. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo yEducación, 2004.
58. OFFICIAL REDACTOR TEAM BUSINNES DICTIONARY. <http://www.businessdictionary.com/definition/efficiency.html>. In., 2013.
59. PIN GONZALEZ, M. E., M. M. L. ZENEA MONTEJO AND D. C. F. H. HERRERA TORRES *METODOLÓGICA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS ENTIDADES CUBANAS EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL*. Edtion ed. La Habana, 2002.
60. PRIEDE, J. Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and its Strategic Necessity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2012, Vol. 58, 10.
61. RIZO, A. Productividad-eficacia-y-eficiencia 2011.
62. ROBBINS, S. AND M. COULTER PEARSON *Administracion*. Edtion ed., 2005. ISBN Octava Edición.
63. S/A. <http://www.definicion.org/eficacia/>. . <http://www.definicion.org/eficacia/>. [Type of Work]. 2010.

64. SEGURA DOMÍNGUEZ, A. *Metodología de Diagnóstico y Evaluación de la calidad para la implementación de Sistemas de Gestión de la calidad», [Tesis presentada en opción al grado de Master en Ciencias Técnicas. Edtion ed. Matanzas, 2006b.*
65. SOLER GRILLO, O. *El turismo en Cuba. Economía y Estrategia Sociopolítica. Escuela de altos estudios de hotelería y turismo. Edtion ed. Ciudad de la Habana.Cuba., 2001.*
66. TORRES GEMEIL, M., DADUNA AND M. CABRERA. *Fundamentos Generales de la Logística. Edtion ed., 2008.*
67. UCAM. Medición, análisis y mejora de indicadores sistema de garantía interna de calidad. In U.C.S. ANTONIO. Director de Calidad, 2010, p. 14.
68. UNIVERSIDAD SANTA MARÍA FACULTAD DE INGENIERÍA. Modelo de diagnóstico bajo la visión de proceso. In F.D.I.E.D.I.I. UNIVERSIDAD SANTA MARÍA. Caracas. Venezuela, 2000.
69. V CONGRESO DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. Resolución económica. In P.C.D. CUBA. Cuba, 1997.
70. VALLS FIGUEROA, W. *La calidad, su importancia, significado, evolución y tendencias actuales. Edtion ed. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.Cuba., 2009.*
71. VALLS FIGUEROA, W., E. VIGIL CORRAL AND R. QUIZA Procedimiento para el diagnóstico y evaluación de la calidad. 2004.
72. YACUZZI, E. ¿Tiene relevancia la gestión de calidad total? Reflexiones a la luz de las ideas de sus fundadores. In U.D. CEMA. s.f., p. 1-23.
73. YORK, N. Guidelines and Reference Series. Quality Standards for Development Evaluation. 2010.
74. YZQUIERDO HERRERA, R., R. SILVERIO CASTRO, M. LAZO CORTES AND A. TORRES GRAÑA Diagnóstico de Procesos basado en el descubrimiento de sub-procesos 2012, Vol. XXXIII(No. 2).

## Anexos

### Anexo 1

**Tabla 1:** Evolución de los certificados de SGC en Cuba hasta 2014.

Fuente:(Martínez Llebrez 2015b)

Certificados de sistemas de Gestión	2005	2008	2011	2013	2014
Gestión de la Calidad	300	490	655	479	374
Gestión Ambiental	34	47	59	77	72
Gestión de Inocuidad Alimentaria	23	28	32	27	25
Seguridad y Salud en el Trabajo	43	60	76	94	81
S.G. Integrado de Capital Humano	7	16	25	42	46
Sistemas Integrados de Gestión	62	86	107	116	102

### Anexo 2

**Tabla 2:** Cuadro resumen con definiciones referentes al tema hotelería, cliente,

servicio por varios autores

Fuente: Elaboración propia

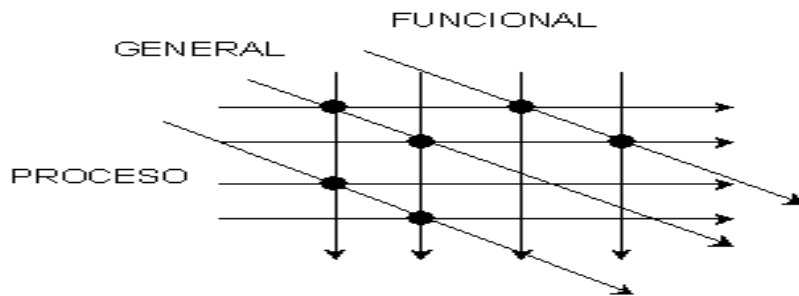
Hotel	(Navarro 2008)	—Establecimiento dirigido por profesionales en el que se ofrece al cliente alojamiento con o sin servicios integrados, a cambio de una contraprestación económica
	(Mincetur 2004)	—edificio planificado y acondicionado para albergar a las personas temporalmente y que permite a los viajeros, alojarse durante sus desplazamientos.
	(Aguilar Díaz et al. 2008)	Establecimiento en que se provee el servicio de alojamiento turístico, mayoritariamente en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales) en menor cantidad, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo. Disponen además como mínimo del servicio de recepción) durante las 24 h y el servicio de desayuno, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios
	(Altamirano Tantalean 2011)	Establecimiento que ofreciendo alojamiento, con o sin servicios complementarios, ocupa la totalidad de un edificio o parte independizada de él, constituyendo un todo homogéneo, con entrada, ascensores y escaleras de uso exclusivo.
Cliente	(Aguilar Díaz, Rivas Ortega and González Cornejo 2008)	Persona que recibe un servicio
	(NC-ISO:9000 2015)	Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.
Servicio	(Aguilar Díaz, Rivas Ortega and González Cornejo 2008)	Organización y/o personal destinados a proveer acciones tendientes a satisfacer necesidades específicas de un Huésped
	(NC-ISO:9000	Salida de una organización con al menos una actividad,



	2015)	necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente. Los elementos dominantes de un servicio son generalmente intangibles
--	-------	--

### Anexo 3

Figura 1: Representación gráfica de la Metodológica para el Diagnóstico de las entidades cubanas en Perfeccionamiento Empresarial



### Anexo 4

Tabla 3: Aspectos que se analizan

Elementos de análisis	Objetivos a evaluar	Alcance	Posibles técnicas
Dirección de la calidad y/o Proyección hacia el cliente.	Conocimientos de alta dirección sobre los elementos fundamentales de la Gestión de la Calidad.	Directivos de todos los niveles.	Encuestas de conocimientos elementales de calidad.
	Liderazgo en calidad.	Directivos de todos los niveles.	Encuesta de liderazgo, resultados obtenidos en la diferencia uno del SERVQUAL y sus antecedentes, así como las diferencias seis y siete.
	Posibilidad de crear equipos de proyectos de mejora.	Directivos de todos los niveles técnicos con posibilidades de integrar grupos de mejora.	Encuestas: del perfil psicométrico del buen directivo, de percepción de las perspectivas profesionales, de motivación. Análisis de la Política de Calidad y objetivos de la organización
	Existencia y consistencia de una política de calidad.	Directivos de todos los niveles.	
Satisfacción del cliente interno	Evaluar la satisfacción del cliente interno	Trabajadores directos e indirectos (muestra según tablas de muestreo)	Diferencia seis del Modelo SERVQUAL Modificado.

Organización y Comunicación	Valorar la estructura organizativa de la entidad, su flexibilidad y la facilidad para que fluya tanto la comunicación vertical como horizontal.	Estructura general de la entidad. (Estado actual)	Análisis del organigrama, comparado con los resultados de la diferencia uno, cuatro, seis y siete SERVQUAL modificado y sus antecedentes.
Resultados económicos y productivos o de servicio	Evaluar el comportamiento de los principales indicadores de servicio; así como su dinámica en los últimos años	Objeto de estudio (último 3 a 5 años).	fundamentales como: ventas, ingresos, costos, gastos, por ciento de utilización de la capacidad y otros importantes relacionados con el cliente.

### Anexo 5

**Tabla 4: Etapa post-venta o post - productiva**

Elementos de análisis y control	Objetivos a evaluar	Alcance	Posibles técnicas
Análisis externo	Identificar las distintas fuerzas y analizar su poder negociador.	Para la organización.	Identificación y clasificación. Análisis de la matriz DAFO con datos relevantes.
	Definir y evaluar los competidores del sector.	Para la organización	Valorar números, cuotas de mercado, dinámica de ventas, diferenciación de producto, capacidad productiva o servuctiva, costes e imagen y Modelos de frontera.
	Definir y clasificar los clientes y su importancia.	Organización	Diagrama de Pareto para clientes intermedios y finales.
Análisis de la satisfacción del cliente externo	Analizar el grado de satisfacción y los métodos utilizados para evaluar calidad	Clientes externos de la organización, finales e intermedios.	Aplicación de la diferencia 5 SERVQUAL a una muestra de clientes de los segmentos fundamentales. Muestreo según fórmula. Con un procedimiento adecuado y que satisfaga la prioridad establecida.
	Evaluar los mecanismos y la información referente a quejas y reclamaciones	De la organización	Resumir las quejas y reclamaciones por áreas, segmentos de mercado y causas. Utilizar: tarjado, Estratificación, Pareto.

	Análisis de las encuestas de percepción utilizadas valorando: estructura atributos de calidad utilizados, muestreo variables de clasificación, escalas sugerencias o quejas que recogen.	Empresa .Se debe analizar a menos un trimestre.	Probar su fiabilidad (alfa de Crombach) Probar su validez de constructo, ya sea convergente o discriminante. Convergente: regresión múltiple (si existe pregunta de comprobación) Discriminante: prueba F (si existe pregunta de comprobación) Análisis de la distribución de probabilidad que sigue la información recopilada en el período mediante un histograma de frecuencia. Si no se pudiera probar validez
Valoración de la viabilidad del producto en la dinámica de las ventas.	Evaluar la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto y/o dinámica de crecimiento.	Productos de la organización. Se recomienda realizar el análisis por años	Curvas de viabilidad, gráficos simples de barras y matriz BCG. Ciclo de vida del producto.
Estimación de los costos de calidad	Precisar las actividades, partidas o áreas que mayor incidencia tienen en los costos para orientar el programa de mejoras y cuantificar las pérdidas por calidad.	Organización (año o trimestre).	Identificación o estimación de los costos de: prevención, evaluación y fallo. Determinación de la Zona de Costo, cálculo de ratios y evaluación del cumplimiento de la regla 1-10-100.

## Anexo 6

Tabla 5: Etapa Venta

Elementos de análisis y control	Objetivos a evaluar	Alcance	Posibles técnicas
Identificación de los procesos claves y soporte	Análisis del diseño del ciclo de servicios, evaluando: Momento de verdad Momentos críticos	General de la empresa y de las áreas más afectadas (de altos costos de calidad).	Análisis del ciclo de servicios. Resumen de quejas y reclamaciones.
	Comprobar la existencia de estándares o normas de calidad formales, tanto duros como blandos.	General de la empresa y de las áreas más afectadas (estado actual)	Análisis del ciclo, análisis de actividades. Evaluación de las diferencias 2 y 3 del modelo SERVQUAL y sus antecedentes.

	Determinar los procesos claves de soporte, analizando, su aseguramiento y coordinación.	General de la Organización y de las áreas más afectadas (estado actual)	Diagrama de flujo Diagrama de servucción. Triple Roll
	Evaluar los mecanismos y métodos empleados para el control de procesos.	General de la entidad y de las áreas más afectadas (estado actual)	Comprobar la existencia de los elementos principales de un sistema de inspección al proceso Atributo de calidad. Lugar de inspección. Tamaño de muestra Frecuencia de inspección. Método de control.
Análisis de la eficacia de los procesos	Orientación del proceso hacia las necesidades del cliente, posibles mejoras al proceso en cuanto a capacidad, organización y eficacia de forma general	Procesos claves: Fundamentales Específicos Unitarios Procesos de soporte	Análisis operacional o de actividades, estudio de aptitud, balance de carga y capacidad, simulación, análisis de la variabilidad de los procesos
Análisis del factor hombre.	Evaluar la motivación y posibles dificultades que presentan los clientes internos para emprender la gestión de la calidad y que afecten la calidad en el proceso	Clientes internos de la organización (últimos años)  Muestras por departamentos según: ISO /2003 Procesos claves y de soporte (estado actual)	Análisis del ausentismo puro.  Análisis de la fluctuación o estabilidad del personal.  Evaluar salario medio.  Cumplimiento y orientación de los Registros de capacitación Registros de capacitación 6 y 7 del SERVQUAL modificado, así como los antecedentes de la diferencia 3.  Evaluar el ciclo de servicios. Diferencia 3 SERVQUAL y antecedentes.
Equipamiento tecnológico	Determinar dificultades con equipos, herramientas o medios que afecten la calidad.		
Aseguramiento metrológico	Evaluar la disponibilidad y aptitud de los medios de medición para efectuar el control de procesos.	Procesos claves y de soporte (estado actual)	Según verificación, costos de evaluación y prevención. Verificar la calibración y verificación de los medios de medición fundamentales.
Calidad de los suministros	empleados para inspección de entradas de las principales materias primas y	Organización (estado actual)	Evaluar los métodos de aceptación y su efectividad. Costos de fallos internos (mermas y deterioros)

	suministros. Determinación de problemas que puedan afectar la calidad en el proceso y producto.		
Calidad de los productos terminados	Métodos empleados para la inspección final de los productos. Determinación de problemas que puedan afectar la calidad en el proceso y producto.	Organización	Métodos de inspección de aceptación del producto terminado, encuestas de percepción, costos de fallos externos, diagrama causa – efecto –consecuencia

**Anexo 7**

**Tabla 6: Etapa Pre – venta**

<b>Elementos de análisis y control</b>	<b>Objetivos a evaluar</b>	<b>Alcance</b>	<b>Posibles técnicas</b>
Orientación al Marketing.	Valorar la actividad, métodos y existencia del Marketing interno o interactivo fundamentalmente.	Organización (estado actual)	Análisis de los métodos utilizados para el estudio de las necesidades de los clientes y su clasificación en: pasivo activo Alcance y combinación de estos.
	Cumplimiento, existencia y consistencia de un Plan de Marketing.	Organización y/o niveles superiores.	Existencia y cumplimiento del plan de marketing.
		Alta gerencia	Resultados de la diferencia 1 SERVQUAL y sus antecedentes.
		Trabajadores y directivos	Diferencias 6 y 7 SERVQUAL.
		Estado actual	Diferencia 4 SERVQUAL y sus antecedentes. Tener en cuenta lo evaluado en el análisis externo.
Diseño de producto y procesos	Evaluación posibles dificultades en el diseño del producto y la satisfacción de procesos que afectan la satisfacción de cliente.	Productos y procesos de empresa (estado actual)	Correspondencia de los productos y servicios con las necesidades de cliente.
			Correspondencia de la modalidad del servicio con el sistema y con los productos ofertados, Resultados de : Gap – 5, quejas, reclamaciones estudio de aptitud, costos de fallos Cumplimiento de los procesos críticos de la función de la calidad Análisis de actividades y despliegue de la función de la calidad.
Compras relación con	Evaluar la gama de proveedores por	Proveedores del objeto de	Evaluación del número de proveedores.

proveedores	productos, su calidad y métodos utilizados para seleccionarlos y evaluarlos.	estudio (estado actual)	Método de evaluación y selección (calidad, precio y servicio.)
Disciplina administrativa y tecnológica.	Evaluar la existencia y efectividad de un sistema que norme la vida interna y la disciplina técnica de los procesos de la empresa.	Organización. Procesos estratégicos. Procesos de claves. Procesos de soporte (estado actual)	Existencia y cumplimiento del reglamento disciplinario interno.
			Existencia de planes de trabajo, objetivos por departamentos y política de calidad.
			Análisis de las actas de los Consejos de Dirección.
			Existencia y consistencia de un sistema de gestión de la calidad.
			Existencia de disciplina tecnológica.
			Valor peso porcentual de los costos de prevención.

### Anexo 8

**Tabla 7** Análisis de aspectos de los tres modelos (en promedio), según su importancia.

Criterios	MBNQA	EQA	Deming	Promedio
<b>1. Resultados del negocio</b>	<b>450</b>	<b>264.7</b>	<b>83.3</b>	<b>266</b>
<b>2. Gerenciamiento de procesos</b>	<b>85</b>	<b>97.3</b>	<b>350</b>	<b>177.4</b>
<b>3. Planeamiento Estratégico</b>	<b>85</b>	<b>143.3</b>	<b>216.7</b>	<b>148.3</b>
<b>4. Información y análisis</b>	<b>90</b>	<b>154.5</b>	<b>150</b>	<b>131.5</b>
5. Liderazgo	120	153.5	91.7	121.7
6. Recursos humanos	85	120	100	101.7
7. Enfoque al cliente y mercado	85	66.7	8.3	53.4
Total	1000	1000	1000	1000

### Anexo 9

**Tabla 8: Modelo Teórico propuesto.**

Ítem	Descripción	Puntos	Total
	<b>Resultados del Negocio</b>		<b>40</b>
1.1	Evolución de la facturación	8	
1.2	Exposición por ventas	7	
1.3	Evolución del empleo	5	
1.4	Coeficiente de exportación	6	
1.5	Grado de satisfacción de los clientes	8	
1.6	Grado de satisfacción de los empleados	6	
	<b>Gerenciamiento de Procesos</b>		<b>25</b>
2.1	Grado de especialización productiva	5	
2.2	Realización de inversiones	6	
2.3	Control de procesos	14	

	<b>Planeamiento Estratégico</b>		<b>27</b>
3.1	Cultura hacia la calidad	12	
3.2	Trabajo en equipo	8	
3.3	Competencias, experiencia y capacitación.	7	
	<b>Información y análisis</b>		<b>8</b>
4.1	Cooperación tecnológica con otros agentes	8	
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## Anexo 10

Tabla 9: Ejemplo desglosado

Capítulo	Teórico	Empresario	Resultado	GAMT	GCME	GDM
Resultados	40	31,5	11,5	29 %	37 %	21 %
Gr. Procesos	25	24	22,5	90 %	94 %	4 %
Pl. Estratégico	27	20	17	63 %	85 %	26 %
Información	8	4	3	38 %	75 %	50 %
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>79,5</b>	<b>54</b>	<b>54 %</b>	<b>68 %</b>	<b>21 %</b>

## Anexo 11: Tabla 10 y 11: Resumen de Autoevaluación

TABLA DE ASIGNACIÓN DE PORCENTAJES POR FACTOR	
Situación	Calificación
La calidad no forma parte de la cultura de la organización (0)	
- No Iniciado o no se sabe - No existe evidencia al respecto - Se detecta alguna idea o intención - Si existe, sólo es aplicable a una minoría de áreas	0
Comienzos de cambio en la cultura organizacional (1 a 24)	
- Implantación escasa o poco relevante - Iniciación reciente - Alguna evidencia parcialmente documentada - Implantación extensiva a algunas áreas - Revisiones ocasionales	25
Existe evidencia de relación causal con los sistemas de calidad (26 a 49)	
- Implantación parcial significativa - Evidencia clara y documentada - Implantación extensiva a mayoría áreas - Revisiones regulares	50
La calidad se evidencia en la cultura de muchas de las áreas (51 a 74)	
- Implantación plena y sistemática - Evidencia clara y plenamente documentada - Implantado en todas las áreas relevantes - Revisiones regulares	75
La calidad se evidencia en la cultura de la mayoría de las áreas (76 a 99)	
- Implantación y revisión plenas y sistemáticas - Evidencia clara y plenamente documentada - Implantado en todas las áreas - Revisiones sistemáticas en un ciclo de mejora continua	100
La calidad esta arraigada en la cultura organizacional y se realizan comparaciones sistemáticas con otras organizaciones (100)	

DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTAJES POR ÁREAS DE EVALUACIÓN	MAXIMO PARCIAL	PUNTOS OBTENIDOS	MAXIMO TOTAL	PUNTOS OBTENIDOS
<b>1. LIDERAZGO</b>			150	
1.1. Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica	75			
1.2. Logros	75			
<b>2. ENFOQUE EN EL USUARIO</b>			150	
2.1. Conocimiento del usuario	75			
2.2. Sistemas para mejorar el servicio al ciudadano	75			
<b>3. DESARROLLO DEL PERSONAL</b>			150	
3.1. Participación eficaz del personal	30			
3.2. Educación	30			
3.3. Desarrollo	30			
3.4. Desempeño y reconocimiento	30			
3.5. Calidad de vida en el Trabajo	30			
<b>4. INFORMACION Y ANALISIS</b>			45	
4.1. Datos y Fuentes	15			
4.2. Análisis de la Información	15			
4.3. Información de Referencia (Benchmarking)	15			

<b>5. PLANIFICACION</b>	.....	100		
5.1. Planificación Estratégica	50	.....		
5.2. Planificación Operativa	50	.....		
<b>6. ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD</b>	.....	100		
6.1. Procesos principales	20	.....		
6.2. Procesos de apoyo	20	.....		
6.3. Control de Calidad	20	.....		
			<b>8. RESULTADOS DE LA CALIDAD DE LA GESTION</b>	..... 245
			8.1. Resultados obtenidos en la satisfacción de los usuarios	70
6.4. Proveedores	20	.....	8.2. Resultados obtenidos en la mejora del bienestar, la satisfacción, el desarrollo, el compromiso y el reconocimiento del personal	70
6.5. Evaluación del Sistema de Calidad	20	.....	8.3. Resultados operativos obtenidos en la mejora de los resultados económico-financieros, .....	70
<b>7. CUIDADO DEL ENTORNO FISICO Y SOCIAL</b>	.....	60	8.4. Resultados obtenidos de la responsabilidad social del Organismo con respecto al entorno físico y social	35
7.1. Etica en la gestión	15	.....		
7.2. Difusión y promoción de la cultura de la Calidad en la Comunidad	15	.....		
7.3. Preservación del medio ambiente interno y externo	15	.....		
7.4. Sist. de gestión de seguridad y salud ocupacional	15	.....		
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO POR EL ORGANISMO (SOBRE MIL PUNTOS MAXIMOS POSIBLES)				

## Anexo 12

Figura 1: Etapas para la aplicación de una encuesta.

Fuente: Elaboración propia



## Anexo 13

Tabla 11: Para elaboración de causa efecto

Pasos	Descripción
1	Decidir la característica de calidad que se desea mejorar y controlar.
2	Escribir la característica de calidad a la derecha. Trazar una flecha gruesa de izquierda a derecha.
3	Indicar los factores más importantes que pueden causar la deficiencia o dispersión y trazar las flechas secundarias en dirección a la principal. Se recomienda reunir los posibles factores causales de dispersión más generales en grupo, como materias primas (materiales), equipos (máquinas o herramientas), métodos de trabajo (operaciones) y métodos de medición (inspección). Cada grupo forma una rama.
4	Incorporar en cada una de estas ramas los factores detallados que se pueden considerar causas. Estas formarán las ramificaciones menores. En cada una de ellas añadir factores aún más detallados trazando cada vez más pequeña



5	Por último, es preciso verificar que todos los factores que pueden causar dispersión están incluidos en el diagrama.
---	--

**Anexo 14**

Encuesta al cliente interno en la instalación.

Fuente: Depto. RRHH

*Estimado trabajador:* Teniendo en cuenta la importancia de su satisfacción laboral en nuestra empresa, le solicitamos que conteste la siguiente encuesta; la misma es anónima y solo debe informar su área de trabajo.

**Área de trabajo:** \_\_\_\_\_ -

I. Responda colocando un X en la casilla que represente su estado de Satisfacción con respecto a los indicadores de la columna denominada INDICADOR.

	INDICADOR	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	Salario							
2	Funciones laborales que realizo							
3	Posibilidades de capacitación y superación personal							
4	Relaciones con mi jefe							
5	Posibilidad de participar en las decisiones del centro							
6	Relaciones con mis compañeros							
7	Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo							
8	Sistema de estimulación moral							
9	Método de dirección de mi jefe inmediato							
10	Método de dirección de los jefes superiores							
11	Condiciones físicas de trabajo							
12	Medidas de Seguridad e Higiene							
13	Cantidad de información que recibo							
14	Calidad de la información que recibo							

15	Transporte Obreiro							
16	Canales de comunicación que se utilizan para hacer llegar la información							

II. Si tuviera la oportunidad, se trasladaría de su centro de trabajo  
**Sí**\_\_\_ **Es indiferente**\_\_\_ **No**\_\_\_

¿Por

qué?:

Tabla 17: Estratificación de la muestra a encuestar según procesos.

Fuente: Elaboración propia

Departamentos y procesos	N	n
Oficinas y almacenes	61	11
Recepción	43	8
Ama de llaves	117	22
Gastronomía	186	34
Animación	19	4
Cocina e higiene	127	24
SSTT	44	8
SPA	15	3
Servicio real	11	2
Seguridad	51	9
<b>Totales</b>	<b>674</b>	<b>125</b>

Gráfico 2: Comportamiento de Índices de opinión global del Hotel 2017.

Fuente: Informe anual de Review pro.

Evolución de los Índices



Tabla 1518: Índices de calidad del Hotel por área de desempeño.

Fuente: Informe anual de Review pro.

Departamento	Índice	Objetivo	Opiniones	Menciones
<input checked="" type="checkbox"/> GRI™	87.2% +5.4		2,133 +1,011	76% 24% +0.7
<input type="checkbox"/> Servicio	83.5% +0.3		826 +131	75% 25% -4.8
<input type="checkbox"/> Ubicación	88.9% +2.1		439 +112	82% 18% -0.0
<input type="checkbox"/> Habitación	80.9% -0.4		415 +93	68% 32% +1.0
<input type="checkbox"/> Calidad-precio	76.8% -1.0		389 +83	64% 36% +5.8
<input type="checkbox"/> Limpieza	84.5% +2.2		368 +38	77% 23% +7.5
<input type="checkbox"/> Gastronomía	77.5% +3.8		169 +88	71% 29% -2.1
<input type="checkbox"/> Recepción	78.0% +0.6		86 +31	65% 35% -8.3
<input type="checkbox"/> Entretenimient	80.0% -2.1		36 +12	85% 15% +2.6

### Anexo 15 Tabla de cumplimiento de los objetivos de calidad

Objetivo	Responsable	Estatus	Evaluación												Cant. Cumplidos	Cant. No Cumplidos	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1. Obtener más de un 90% de la evaluación del desempeño individual de los JECs de las estructuras de CAC en los hoteles.	Jefe de CAC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	11	1 no cumplido
	Jefe de CAC	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	0	12 no cumplidos
	Jefe de CAC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	PROC	11	1 no cumplido
	Jefe de CAC	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	12	0 no cumplidos
2. Garantizar la fiabilidad y veracidad de la información que se tribuna.	Jefe de CAC	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	12	0 no cumplidos
	Jefe de CAC	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	12	0 no cumplidos
	Jefe de CAC	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	12	0 no cumplidos
3. Desarrollar e implementar soporte informático GBECAL como parte del mejoramiento de la gestión.	Jefe de CAC	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	12	0 no cumplidos
4. Validar la implementación del 100% de la estandarización y organizogramas de las áreas operacionales a partir de abril 2017.	Jefe de CAC	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	0	12 no cumplidos
	Jefe de CAC	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	0	12 no cumplidos
	Jefe de CAC	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	0	12 no cumplidos
	Jefe de CAC	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	0	12 no cumplidos
5. Implementar el Programa 3S	Jefe de CAC	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	0	12 no cumplidos
	Jefe de CAC	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	NO CUMPL	0	12 no cumplidos
6. Validar la implementación de los productos de BLM.	Jefe de CAC	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	12	0 no cumplidos
	Jefe de CAC	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	12	0 no cumplidos
	Jefe de CAC	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	12	0 no cumplidos

G

ráfico 3: Cumplimiento de los objetivos de la empresa en el año 2017.

Fuente: Elaboración propia

### Cumplimiento de los objetivos de Calidad

Cumplidos  Incumplidos al cierre



9no cumplido  
12 cumplido  
12no cumplido


## Anexo 16

Imagen Objetivos de trabajo y estratégicos de la delegación territorial gaviota varadero derivados de la resolución 296/2016 del presidente ejecutivo del grupo de Turismo Gaviota S.A

No.	OBJETIVOS DETRABAJO	No.	INDICADOR ES	MET AS	RESPONSABLES
1	Concentrar la promoción y publicidad en los mercados emergentes y consolidarla en los mercados maduros.	1.1	Crecimiento de los Turistas recibidos Por mercado con respecto al año anterior	Análisis según comportamiento.	Vicepresidente de mercadotecnia
2	Consolidar las ventas online de los hoteles en administración propia	2.1	Cantidad de turistas días vendidos online.	Comportamiento ascendente del indicador.	Vicepresidente de Mercadotecnia, Director de ...
					Director General de GAVIOTATOU RSS.A.
3	Crece en Ventas Turísticas.	3.1	Ingresos Turísticos	21.1%	Directores Adjuntos y Generales
4	Crece en utilidades Antes de Impuestos en CUC (UAI CUC).	4.1	UAI CUC	63.6%	
5	Mantener las Cuentas por Cobrar (CxC) y por Pagar (CxP) en término.	5.1	CxC en el extranjero	<60 días	Directores Adjuntos y Generales de las UEB y empresas, Directivos de la Delegación
		5.2	CxC en Cuba	≤30 días	
		5.3	CxP en el extranjero	<75 días	
		5.4	CxP en Cuba	≤45 días	
6	Mantener los niveles de inventarios acorde a la operación	6.1	Cobertura de inventarios	90 días para el consolidado del Grupo	Directores Adjuntos y Generales
		6.2	Monto de los inventarios ociosos y de lento movimiento	Reducir en un 30%, como mínimo, el monto de los inventarios ociosos y de lento movimiento con relación al inicio del año.	
7	Controlar que las sociedades operadoras cumplan con lo pactado en los contratos de administración y comercialización (CAC)	7.1	Nivel de cumplimiento de los CAC=Cantidad de obligaciones cumplidas/total de obligaciones pactadas	% 100	Delegado Adjunto
8	Garantizar la firma de los CAC cuatro meses antes de la fecha de apertura del proyecto	8.1	Cantidad de contratos firmados en tiempo/cantidad de hoteles en apertura.	% 100	Delegado Adjunto

9	Definir las cadenas operadoras en función de la tipología de cada uno de los proyectos	9.1	hoteles otorgados en administración/ cantidad de hoteles en apertura.	%	100	Delegado Adjunto
10	Garantizar el cumplimiento del cronograma para la elaboración de los estudios de factibilidad de las nuevas inversiones y estudios de post-inversión.	10.1	Cantidad de hoteles evaluados/total hoteles a evaluar.	%	100	Delegado Adjunto
11	Satisfacer a los clientes que eligen nuestros servicios	11.1	Índice de satisfacción del cliente según encuestas corporativas en Iso servicios hoteleros	87,5% 5* ≥ 89% Total ISC ≥ 88%	4* ≥	Directores Adjuntos, Generales, Directivos de la Delegación y Grupo de Calida territorial
		11.2	Índice de reputación ON LINE según el Reviewpro	≥ 80%	GRI	
		11.3	Índice de satisfacción del cliente en los servicios Extrahoteleros	85%	ISC ≥	
		11.4	Índice de repetencia de clientes a hoteles del Grupo según encuestas corporativas	≥ 17%	IRC	
12	Certificar el SGC de los hoteles con la Norma ISO 9001:2015	12.1	Hoteles con SGC certificados por ONN	Hoteles	4	Directivos Delegación/ Directores Adjuntos y Generales
13	Implementar la estrategia ambiental del Grupo Turismo Gaviota SA (Resolución 184/2016 del Presidente de Gaviota)	13.1	Licencia para manejo de desechos peligrosos		70% de las instalaciones	Directivos Delegación/ Directores Adjuntos y Generales



		13.2	Cumplimiento de tareas de Estrategia Ambiental	100% tareas del año	
14	Obtener reconocimientos nacionales que nos distinguan en el sector de la Hotelería.	14.1	Premio Ambiental 2018	2	Directivos Delegación/ Directores Adjuntos y Generales
15	Trabajar en el diseño y actualización de nuestros productos de acuerdo a nuestros estándares de servicios y a las nuevas tendencias del turismo en el Caribe.	15.1	Presencia de las nuevas tendencias dentro de los estándares de las cadenas	% 100	Directores Adjuntos y Generales /Directivos Delegación
		15.2	Ejecución del Plan De Mejoras anual aprobado	% 100	Directores Adjuntos y Generales
		15.3	Implementación de los manuales de operaciones y estándares de servicios de las entidades extranjeras.	% 100	Director Operaciones
		15.4	Diseño e implementación de los estándares de los hoteles marca propia, villas, plazas y extrahoteleras.	% 100	Director Operaciones y Directores de las Extrahoteleras y Hoteles marca propias.
16	Lograra el incremento sostenido de la disponibilidad técnica y la eficiencia de los sistemas tecnológicos	16.1	Índice de disponibilidad técnica de equipos y sistemas.	96%	 Directores Adjuntos y Generales
		16.2	Consumo de electricidad por habitación ocupada.	45.0 kWh/HDO	
		16.3	Consumo de GLP por habitación ocupada	1,1 l/HDO	

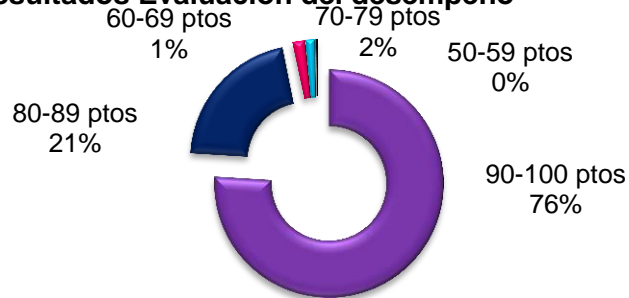
		16.4	Consumo de Agua por habitación existente y ocupada	0.85m3/HDE	
				1.4 m3/HDO	
		16.5	Habitaciones fuera de orden	0	
17	Implementar SOFTWARES CORPORATIVOS en el GRUPO TURISMO GAVIOTA SA que permitan el procesamiento y trasmisión oportuna y veraz de la información contable. Comercial y operacional, sobre la base de una plataforma informática única	17.1	Cumplimiento del cronograma de implementación de Software	100%	Director Informática
18	Generalizar implementación de la RED WIFI CORPORATIVA en el GRUPO TURISMO GAVIOTA SA	18.1	Cantidad de unidades con WIFI/cantidad de unidades del Grupo	100%	Director Informática
19	Eleva la efectividad en la contratación de capitales de trabajo para las nuevas aperturas	19.1	Contratación de los capitales de trabajo y el mantenimiento de los stocks anuales para garantizar reposición y las nuevas aperturas.	% 100	Director Operaciones e Inversiones y Director Adjunto de las unidades en aperturas
		19.2	Cantidad de incumplimientos en la ejecución de los contratos de capitales de trabajo	0	
20	Desarrollar nuevos productos turísticos que contribuyan a elevar la calidad de la ofertas complementarias, enfocados a resaltar los valores históricos, culturales y las tradiciones de nuestro pueblo	20.1	Crece en ingresos extrahoteleros y venta de opcionales.	4% de crecimiento en relación con el real obtenido al cierre del 2017	Directores EXtrahoteleras
21	Garantizar el completamiento de la plantilla de las instalaciones hoteleras	21.1	% de completamiento de la plantilla de los hoteles en operación	% 100	Director Oficina Empleo
		21.2	% de completamiento de la plantilla de los hoteles de nuevas aperturas 2018	% 100	Director Oficina Empleo
22	Dotar al personal de las competencias requeridas para sus puestos de trabajo, acorde con las exigencias del turismo internacional	22.1	Nivel de ejecución del Plan de Capacitación	100%	Director Oficina Empleo y Directores Adjuntos
23	Alcanzar niveles aceptables de Satisfacción Laboral	23.1	Índice de Satisfacción Laboral	0.75	Directores Adjuntos y Director Oficina Empleo

## Anexo 17

Gráfico 5: Evaluaciones del desempeño anual de los obreros.

Fuente: Elaboración propia

### Resultados Evaluación del desempeño



■ 90-100 pts ■ 80-89 pts ■ 70-79 pts ■ 60-69 pts ■ 50-59 pts

Ejemplo del informe de la Auditoria E-cristal para un periodo del 2017.

## Cristal Report

FoodCheck (ES)

### Sumario ejecutivo

- b) **Manipulación y preparación de alimentos:** Se debe asegurar el pre calentamiento y enfriamiento de los alimentos antes de ser montados en el servicio de buffet de tal modo que se mantengan a la temperatura indicada en los parámetros. Monitoree los ciclos de calentamiento para las placas y evite que se dejen apagados durante mucho tiempo ya que afecta la temperatura del alimento.
- c) **Servicio:** Continua pendiente establecer un sistema de protección y/o pantalla anti estornudos a la barra de quesos y embutidos del buffet de la terraza, de igual modo dichos alimentos son montados a temperatura ambiente.
- d) **Formación:** reforzar el proceso de lavado de manos con el personal de nuevo ingreso y de planta ya que es un proceso que como manipuladores deben dominar al 100%. Así como se deberán retroalimentar sobre los temas básicos de manejo higiénico de alimentos.
- e) **Estándares de higiene:** Satisfactorio
- f) **Documentación:** se deberán presentar los documentos en tiempo y forma para agilizar el proceso de revisión. Se deben presentar en la siguiente auditoria los registros de la recepción de los alimentos. El ajuste de termómetro se deberá realizar a diario en el área de los bares. Coloque observaciones para los registros de temperatura de las unidades de refrigeración o congelación que se encuentren fuera de rango.

#### Acciones Urgentes:

1. Alimentos estaban siendo almacenados a temperaturas superiores a los -18°C. Evite el crecimiento de microorganismos y realice las acciones correctivas de forma oportuna.
2. Alimentos estaban siendo almacenados a temperaturas superiores a los 4°C. se debe evitar el crecimiento acelerado de los microorganismos de tal modo que para refrigeración deberán estar por debajo de los 4°C. procure mantener sus unidades de 0°C a 2°C.
3. Se encontraron productos químicos que estaban siendo almacenados en antiguos

Figura 3: Mapa de procesos.

Fuente: Elaboración propia



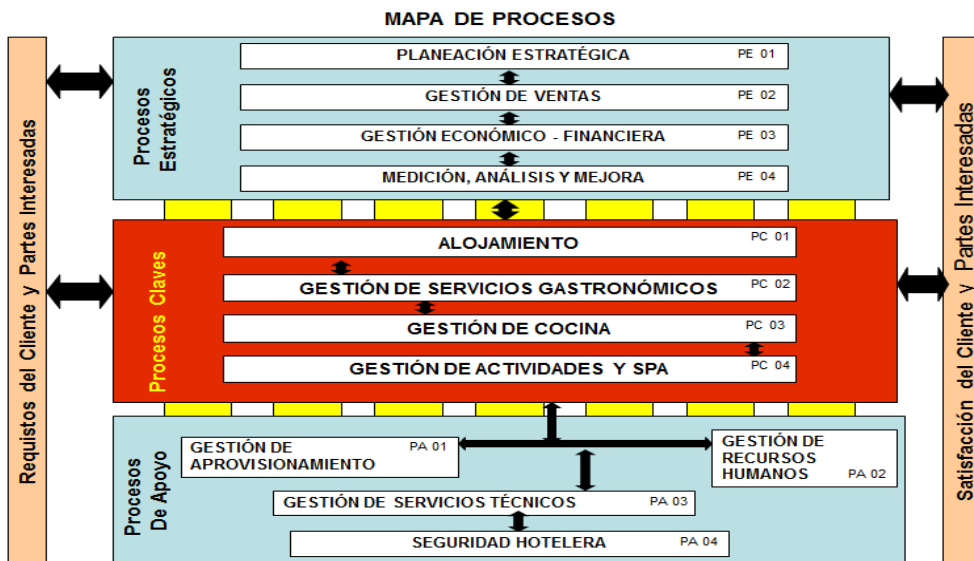


Tabla 24: Resultados auditorías MINSAP 2017.

Fuente: Elaboración propia.

Auditorías	Total acciones	Cumplidas	En proceso	Total	Coefficiente
1	15	0	10	10	0,67
2	7	1	6	7	1,00
3	8	3	5	8	1,00
4	6	1	5	6	1,00
5	6	1	5	6	1,00
6	5	0	4	4	0,80
7	5	0	4	4	0,80
8	5	1	4	5	1,00
9	6	2	4	6	1,00
10	6	1	4	5	0,83
11	6	2	4	6	1,00
<b>Promedio</b>					<b>0,92</b>

Tabla 25: Resultados otras auditorías 2017.

Fuente: Elaboración propia.

Otras auditorías	Total acciones	Cumplidas proceso	+ en	Coefficiente
Inspección de medicina veterinaria	3		1	0,33
MELIA –CALIDAD	187		187	1,00
OTN –Oficina Territorial de Normalización	95	80		0,84
Higiene y Seguridad –Sunwing	25	25		1,00
IMV-Matanzas. 13/07/2017	5	3		0,60

DAVILAB (Programa Legionella) 25/08/2017.	4	4	1,00
<b>Promedio</b>			<b>0,80</b>

Tabla 27: Dinámica de los principales indicadores que gestiona la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Indicadores	Plan2016	Real2016	Plan2017	Real2017	Δ Plan	Δ Real	Puntuación real
Ventas netas	36995462,77	33332475,35	39307239,23	32839680,98	6,249	-1,478	0
Utilidades antes impuestos	8115900,25	8122966,26	10567908,35	7733366,1	30,212	-4,796	0
Costos y gastos totales	28442653,72	25209509,09	28739330,88	25106314,88	4,043	-0,409	5
Turistas físicos totales	42390	46582	42768	46787	0,892	0,440	5
Turistas días totales	282551	253640	284392	262251	0,652	3,395	5
Satisfacción cliente externo	92,52	91,14	91,62	90,57	-0,973	-0,625	0
Promedio de plantilla	657	620	674	599	2,588	-3,387	5
Fluctuación	0,292	0,269	0,212	0,218	-	-19,042	5
Ausentismo	3	2,36	4	4,56	33,333	93,220	0
Salario medio/productividad	0,018	0,019	0,021	0,022	18,002	20,372	5
Productividad	26115,25	25098,50498	24801,75	22360,27	-5,030	-10,910	0
<b>Puntuación Total actual</b>							<b>30</b>

Tabla 28: Comportamiento de las No Conformidades (NC) detectadas por la dirección de calidad en la auditorías internas en los periodos 2016-2017.

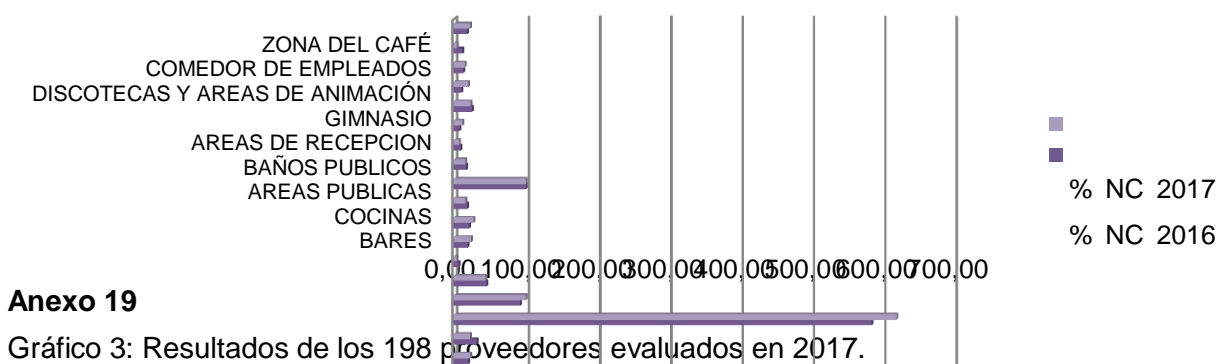
Fuente: Elaboración propia

Áreas auditadas	Total auditorías 2016	NC 2017	Total auditorías 2016	NC 2016	% NC 2016	% NC 2017	Puntuación real
BARES	100	23	110	22	20,00	23,00	0
RESTAURANTES	80	18	78	25	32,05	22,50	5
COCINAS	124	1209	245	1258	585,42	620,40	0
AREAS EXTERIORES	72	72	65	60	92,31	100,00	5
DISCOTECA							
AREAS PUBLICAS	120	53	106	48	45,74	44,17	5
AREAS HOTEL	62	2	73	5	6,85	3,23	5
BAÑOS PUBLICOS	182	43	178	34	19,10	23,03	0
HABITACIONES	770	200	843	173	24,28	27,14	0
AREAS DE RECEPCION	37	6	43	8	19,60	16,22	5
PISCINAS	82	82	104	104	100,00	100,00	0
GIMNASIO	51	8	47	8	17,02	15,69	5
SPA	43	3	32	3	9,38	6,98	5
S Y AREAS DE ANIMACION	53	6	42	3	7,14	11,32	0
PLAYA	52	12	64	16	25,00	23,08	5
COMEDOR DE EMPLEADOS	205	41	198	21	10,61	20,00	0
TAQUILLAS Y BAÑOS	186	28	189	24	12,70	15,05	0
ZONA DEL CAFE	124	5	99	12	12,42	4,13	5
SERVICIO REAL	137	31	142	26	19,31	22,63	0
<b>Totales</b>	<b>2547</b>	<b>1845</b>	<b>2507</b>	<b>1850</b>	<b>74,24</b>	<b>72,44</b>	<b>40</b>

Gráfico 2: Comportamiento del % de NC por áreas y procesos 2016-2017.

Fuente: Elaboración propia

### Comportamiento del % de NC por áreas



### De 198 proveedores evaluados

■ Menos 90 puntos   ■ Más de 90 puntos

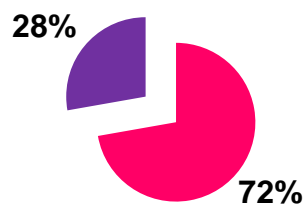


Tabla 193: Cumplimiento de cupos contratados y extra cupos solicitados

Fuente: Elaboración propia

Agencia (TTOO)	Cupos contratados	Solicitud de extra cupos
Sunwing	45 cupos/día	10
Transat	30 cupos/día	7
Air Canada	25 cupos/día	3
Tui	20 cupos/día	4
Thomas Cook	20 cupos/día	2

### Anexo 20

Figura 4: Análisis causal.

Fuente: Elaboración propia.

