SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD PARA EL HOTELCABECERA COUNTRY SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE LA NTC-ISO 9001:2008.

CARLOS RODRIGO GUERRERO TORRES

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2012

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD PARA EL HOTELCABECERA COUNTRY SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE LA NTC-ISO 9001:2008.

CARLOS RODRIGO GUERRERO TORRES

Proyecto de grado para obtener el título de Ingeniero Industrial

Director del proyecto

JOSE JOAQUIN GARCIA

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERIA FISICO-MECANICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

BUCARAMANGA

2012

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la salud para llegar hasta este punto de mis objetivos.

A mi madre "mechis" por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi padre por los ejemplos de perseverancia y constancia para salir adelante.

A mis hermanos por el apoyo y amistad.

A Luz Dary por la incondicionalidad brindada en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

A la Doctora Martha Lucia Ballesteros, por el compromiso y la oportunidad de implementar este proyecto en su organización. Y a sus empleados, por la colaboración y participación en las actividades que la implementación demandaba.

A la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander y a todo su staff de profesores, por su contribución de experiencia y conocimiento para formar en mí una persona íntegra, responsable y de voluntad fuerte.

A los ingenieros Lenin Cortes Porras y Cesar Contreras por la asesoría y el respaldo brindado.

Al ingeniero José Joaquín García, director del proyecto, por su aporte como ingeniero y amigo.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCION

1. DESCRIPCION DEL PROYECTO 18

1.1. Objetivo general 18

1.2. Objetivos específicos 18

2. ESTADO DEL ARTE 20

2.1. Evolución histórica del concepto de la calidad 20

2.2. Organización Internacional de Normalización (ISO) 24

2.2.1. Las normas ISO 9000 25

2.2.2. Evolución de la familia ISO 9000 28

2.2.3. Característica de la norma ISO 9001:2008 29

2.3. Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) 29

2.3.1. Sistemas de gestión en Colombia 30

2.3.2. Fundamentos para la implementación en SGC 31

2.3.2.1. Principios básicos de un SGC 31

2.3.2.2. Clasificación de los requisitos del cliente 35

2.3.2.3. Requisitos del SGC 35

2.3.2.4. Enfoque basado en procesos 38

2.4. Mejora continua 40

2.4.1. Metodología del ciclo infinito PHVA 40

2.4.2. Metodología 5W y 2H 42

2.4.3. Lluvia de ideas 42

2.4.4. Diagrama de flujo 43

2.5. Antecedentes de calidad en hoteles de Bucaramanga 44

3. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION 45

3.1. Datos generales 45

3.2. Características del hotel 45

3.3. Reseña histórica 46

3.4. Descripción de los servicios 46
3.4.1. Alojamiento 46
3.4.2. Noche de bodas 47
3.4.3. Restaurante “Country” 47
3.4.4. Lavandería 48
3.5. Clientes 49
3.6. Estructura organizacional 50
4. METODOLOGÍA DE LA IMPLEMENTACION 51
5. DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL HOTEL 53
5.1. Resultado del diagnóstico 60
6. PLANIFICACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD (SGC) 64
6.1. Elección del comité de calidad y del representante de la dirección 64
6.2. Alcance y exclusiones 65
6.3. Definición de la misión, la visión y los valores corporativos 65
6.4. Definición de la política y objetivos de la calidad 68
6.5. Mapa de procesos 69
6.6. Descripción de los procesos 71
6.7. Indicadores de gestión 72
7. DOCUMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD (SGC) 74
7.1. Control de documentos 74
7.2. Tipos de documentos 75
7.3. Encabezado de los documentos 76
7.4. Codificación de documentos 77
7.5. Elementos de los documentos 78
7.6. Procedimientos del SGC en el hotel 80
7.7. Manual de funciones y responsabilidades 80
7.8. Manual de calidad 82
7.9. Compromiso de la dirección 83
8. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD 84
8.1. Sensibilización y capacitación 84

8.1.1. Divulgación y distribución de los documentos 86
8.2. Obtención de los indicadores de gestión 88
8.3. Aplicación de evaluación de satisfacción del cliente 90
9. EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD (SGC) 91
9.1. Primera auditoria 91
9.2. Segunda auditoria 97
10. APORTES COMO INGENIERO INDUSTRIAL 103
11. CONCLUSIONES 104
12. RECOMENDACIONES 105
13. BIBLIOGRAFIA 106

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de la ISO 9000 28
Tabla 2. Datos generales 45
Tabla 3. Lista de chequeo de requisitos de la NTC-ISO 9001:2008 54
Tabla 4. Criterios de evaluación 60
Tabla 5. Indicadores de gestión 73
Tabla 6. Control de documentos 74
Tabla 7. Control de registros 75
Tabla 8. Tipo de documentos 75
Tabla 9. Procedimientos 80
Tabla 10. Fuentes de medición 88
Tabla 11. Informe de indicadores 89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. El concepto de calidad en la historia 23
Figura 2. Ambiente para la implementación normas de la serie ISO 9000 26
Figura 3. Tipologías de procesos 36
Figura 4. Mapa de agrupación general de los procesos 36
Figura 5. Definición de actividades en cada proceso 40
Figura 6. Ciclo infinito PHVA 41
Figura 7. Ejemplo de diagrama de flujo 43
Figura 8. Clientes representativos 49
Figura 9. Estructura organizacional 50
Figura 10. Diagnóstico del clima organizacional 59
Figura 11. Resultado del chequeo de requisitos de la NTC-ISO 9001:2008 61
Figura 12. Acta de conformación del comité de calidad 64
Figura 13. Mapa de procesos 69
Figura 14. Libreta de campo 71
Figura 15. Encabezado 1 76
Figura 16. Encabezado 2 76
Figura 17. Encabezado 3 77
Figura 18. Codificaciones 77
Figura 19. Elemento 1 78
Figura 20. Elemento 2 78
Figura 21. Elemento 3 78
Figura 22. Elemento 4 79
Figura 23. Elemento 5 79
Figura 24. Elemento 6 79
Figura 25. Manual de funciones y responsabilidades 81
Figura 26. Cronograma de sensibilización y capacitación 84
Figura 27. Proceso de análisis y seguimiento de indicadores 90
Figura 28. Plan de auditoría (1º auditoria) 93

Figura 29. Informe de auditoría (1º auditoria) 94
Figura 30. Reporte de no conformidades, acciones correctivas y preventivas (1º auditoria) 96
Figura 31. Plan de auditoría (2º auditoria) 98
Figura 32. Informe de auditoría (2º auditoria) 100
Figura 33. Reporte de no conformidades, acciones correctivas y preventivas (2º auditoria) 101

LISTA DE FOTOS

Foto 1. Habitación tipo estándar 46
Foto 2. Habitación decorada 46
Foto 3. Buffet 48
Foto 4. Lavandería 48
Foto 5. Compromiso de la dirección con la calidad 83
Foto 6. Capacitación y sensibilización 1 85
Foto 7. Capacitación y sensibilización 2 86
Foto 8. Identificación de documentos 87
Foto 9. Visión, misión, política y objetivos de calidad 87
Foto 10. Certificados del coordinador de calidad ante el ICONTEC 92
Foto 11. Perfil y trayectoria profesional del auditor 92

RESUMEN

TITULO

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD PARA EL HOTEL CABECERA COUNTRY SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE LA NTC-ISO 9001:2008.[1]

AUTOR

CARLOS RODRIGO GUERRERO TORRES.[2]

PALABRAS CLAVES

NTC-ISO 9001:2008, SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD, IMPLEMENTACION, DOCUMENTACION, DIAGNOSTICO, PROCESOS, EVALUACION, MANUAL.

DESCRIPCION

Los sistemas de gestión permiten que las organizaciones usen de manera clara, sencilla y ordenada un conjunto de datos que posteriormente se convertirán en información relevante para fortalecer sus procesos en pro del mejoramiento continuo.

Este documento describe el diseño, documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad para el Hotel Cabecera Country, cumpliendo con los requisitos de la NTC-ISO 9001:2008, a fin de contribuir al aumento de la eficiencia en todos los procesos y mejorar la satisfacción del cliente.

El alcance de la implementación en el hotel incluye la prestación del **servicio de alojamiento.**

Por medio de este trabajo se realizo un diagnóstico general para determinar el grado de cumplimiento del hotel con respecto a la NTC-ISO 9001:2008, permitiendo planificar el proyecto hacia el logro de los objetivos planteados. Gracias a la planificación y a las capacitaciones del personal involucrado se documento e implemento el SGC. Por último, con la ayuda de un auditor interno se evaluó el sistema por medio de dos auditorías con el propósito de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora mediante la generación de acciones correctivas y/o preventivas.

De esta forma, el hotel cumple con los requisitos mínimos para programar una auditoria de otorgamiento de certificación con el ente que desee.

---

[1] Proyecto de Grado modalidad práctica empresarial

[2] Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director José Joaquín García.

ABSTRACT

TITLE

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR HOTEL CABECERA COUNTRY BASED ON THE REQUIREMENTS OF THE NTC-ISO 9001:2008.[1]

AUTHOR

CARLOS RODRIGO GUERRERO TORRES.[2]

KEY WORDS

NTC-ISO 9001:2008, SYSTEM OF QUALITY MANAGEMENT, IMPLEMENTATION, DOCUMENTATION, PROCESSES, EVALUATION, MANUAL.

DESCRIPTION

Management systems allow organizations to use a clear, simple and ordered a set of data that subsequently become relevant information to strengthen their processes towards continuous improvement.

This paper describes the design, documentation and implementation of a system of quality management for the header Country Hotel, meeting the requirements of the NTC-ISO9001:2008, in order to contribute to increased efficiency in all processes and improve customer satisfaction.

The scope of implementation at the hotel include the provision of **accommodation services.**

Through this work a general analysis was performed to determine the degree of compliance with the hotel regarding the NTC-ISO 9001:2008, enabling you to plan the project towards achieving the objectives. With planning and training of personnel involved was documented and implemented the SQM. Finally, with the help of an internal auditor evaluated the system through two audits in order to identify strengths, weaknesses and opportunities for improvement through the generation of corrective actions and / or preventive.

Thus, the hotel complies with the minimum requirements to schedule an audit of grant of certification body you want.

---

[1] Proyecto de Grado modalidad práctica empresarial

[2] Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director José Joaquín García.

INTRODUCCION.

A medida que el siglo XXI avanza, las empresas colombianas se enfrentan a una competencia internacional en expansión, principalmente contra Estados Unidos y el mercado Asiático, y en donde pronto se unirá el mercado Europeo y las naciones del Lejano Oriente.

La clave para alcanzar el éxito en este mercado global será lograr una mejor calidad en los productos y servicios. Este énfasis en la búsqueda de una mayor calidad se demuestra con la creciente aceptación de las normas internacionales de calidad, como las normas de la serie ISO 9000. El cumplimiento y superación de los requisitos de aseguramiento de la calidad ISO 9000 y de las normas de gestión de calidad, se torna cada día más esencial para lograr el éxito en un mercado cada vez más competitivo.

Cualquiera que sea la motivación de desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad (ya sea para enfrentar a la competencia, responder a los requisitos de los clientes o adoptar la norma para lograr buenos métodos de calidad), siempre existirá la necesidad de comprender el contenido y uso, especialmente, de la NTC-ISO 9001:2008.

El HOTEL CABACERA COUNTRY es una empresa con el potencial adecuado para experimentar un crecimiento significativo y que éste se dará en relación directa al implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, proporcionando un valor agregado al *servicio de alojamiento*, llevándolo a alcanzar los niveles de calidad exigidos por sus clientes, que cada día aumentan sus expectativas y exigen una mejor satisfacción de sus necesidades.

El presente documento expone la implementación del S.G.C en el HOTEL CABECERA COUNTRY, desarrollando la metodología del ciclo PHVA, involucrando las etapas siguientes:

- Diagnóstico: Determina los recursos con los que se cuenta e identificar los procesos involucrados.
- Compromiso: Conciencia de la importancia del proyecto por parte, principalmente, del nivel jerárquico más alto para que la implementación no quede solo en buenas intenciones.
- Planeación: Define los tiempos de cada una de las actividades a realizar.
- Capacitación: Sensibiliza a todo el personal para que conozcan el proyecto y lo que se espera de cada área.
- Documentación: Establece por escrito a través de manuales cada una de las políticas de la organización y su manera de cumplir la norma.
- Implementación: Lleva a la práctica las políticas definidas y los procedimientos desarrollados.
- Auditorías internas: Dar a conocer el grado de implementación del sistema y se detecta oportunidades de mejora.

1. DESCRIPCION DEL PROYECTO

1.1. Objetivo general

Diseñar, documentar e implementar el sistema de gestión de la calidad basado en los lineamientos de la norma NTC-ISO 9001:2008 en la prestación del servicio de alojamiento del HOTEL CABECERA COUNTRY.

1.2. Objetivos específicos

- Elaborar un diagnostico teniendo en cuenta los requisitos de la NTC-ISO 9001:2008 que permita identificar el estado actual de la empresa y los procesos que harán parte del Sistema de Gestión de Calidad.
- Diseñar y ejecutar programas de capacitación a todos los miembros del Hotel C.C con el fin de dar a conocer el Sistema de Gestión de Calidad y las etapas para lograr la implementación, generando un compromiso hacia el mejoramiento continuo.
- Definir la documentación de los procedimientos, manuales y programas, requeridos por la norma NTC-ISO 9001:2008.
- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad bajo los lineamientos de la NTC-ISO 9001:2008 en el Hotel C.C, estandarizando de esta forma los procesos desarrollados en la empresa.
- Establecer indicadores de medición del Sistema de Gestión de Calidad según la norma la NTC-ISO 9001:2008 que demuestren las mejoras en el Hotel.
- Realizar dos auditorías internas para evaluar la efectividad de la organización frente a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y posteriormente identificar oportunidades de mejora en sus procesos.

- Establecer y ejecutar el plan de acción (ó plan de mejora) basado en el resultado de la auditoría interna respectiva, con el fin de corregir las no conformidades encontradas.

2. ESTADO DEL ARTE

2.1. Evolución histórica del concepto de la calidad[1]

Hubo un tiempo en donde la vida organizacional estaba en calma. La economía era saludablemente predecible, haciendo a las organizaciones muy competitivas y con oportunidades para todos, hasta las organizaciones ineficientes prosperaron. Los roles estaban muy claros: los jefes tomaban las decisiones, daban órdenes y los trabajadores cumplían con ellas.

En la superficie de las organizaciones se veía disciplina y orden pero dentro de ellas había descontento. Los trabajadores estaban disgustados unos con otros y eran tratados como objetos o instrumentos desempeñando tareas que no cambiaban nunca, generando miedo en ellos de dar su opinión porque podían perder su trabajo, aceptando los métodos y procedimientos impuestos para complacer a la jerarquía superior que irradiaba un lema: *" si no está roto no lo compongas".*

Las organizaciones competían una contra la otra para ver cuál sería la primera en vender sus productos a los clientes ansiosos y de gran numero, los cuales se complacían fácilmente, estableciéndose en el mercado una regla de juego sencilla y directa: "*destruir a la competencia y obtener utilidades*". Se le daba muy poca importancia a la calidad de los productos. Cuando terminaba la carrera de las ventas los vencedores celebraban su victoria… aunque sus clientes no siempre quedaban satisfechos, percibiendo por parte de las organizaciones una desalentadora respuesta: *"que se cuide solo el comprador"*.

[1] KEARNS, David. *La calidad es una carrera que no tiene fin.* [Video]. Estados Unidos: CRM films & Barr media, 1994.

Nadie sabe cuando empezó a cambiar las condiciones comerciales, las organizaciones de todo el mundo se volvieron más competitivas y las que no podían competir fueron absorbidas por otras. El estilo de dirección burocrático y muy pesado arriba que había funcionado muy bien en los viejos tiempos, ahora representaba una grave deficiencia.

De repente, aparecieron los compradores hostiles, los directores ineficientes desaparecieron, muchas organizaciones ahogadas en deudas fueron obligadas a reducir su fuerza de trabajo para evitar la quiebra. El desempleo se extendió y significo pocos clientes y menos utilidades. Los mares de la vida organizacional, que alguna vez estuvieron calmados y predecibles, se volvieron turbulentos y peligrosos. La competencia se volvió más intensa y los clientes se volvieron más exigentes. La gente de las organizaciones empezó a notar que había algo más allá que el solo vender el producto y cruzar la línea de líder en el mercado antes que otros. Algunos reestructuraron sus organizaciones las cuales crecieron y se volvieron más poderosas, muchas crecieron tanto que perdieron la capacidad de cumplir con sus compromisos eficazmente, en el pánico se volvieron desorganizadas y empezaron a darse cuenta que ser grandes y poderosas no era la respuesta. Para sobrevivir tenían que aclimatarse a las condiciones cambiantes del mundo que las rodea.

Los que alguna vez fueron triunfadores pero ahora estaban derrotados, empezaron a cuestionar las antiguas creencias y las viejas prácticas. Empezaron a ver su mundo turbulento con nuevos ojos. Comenzaron a reunir y analizar información con mucho cuidado, midieron y planificaron con gran precisión, aprendieron a pensar en ellos mismos y a quienes servían, empezaron a realizar las labores de forma más sistemática. Aprendieron a romper con el pasado y a planear para el futuro. Y lo más importante de todo, aprendieron a pensar y actuar como un equipo, eso era tan nuevo para ellos que cometieron muchos errores pero se regocijaron cuando tuvieron éxito. Los miembros del equipo fueron

impulsados para poder identificar problemas y sugerir mejoras. Para la mayoría de los individuos de una organización esto era algo muy nuevo y los que alguna vez fueron tratados como objetos o instrumentos, ahora fueron impulsados para pensar y sentir. Se esperaba que pensaran y que asumieran sus responsabilidades si las cosas no resultaban según el plan.

Aprendieron el significado de conceptos como:

- ✓ Facultad: Autoridad o derecho a decidir y actuar.
- ✓ Involucramiento.
- ✓ Participación en grupo.

Cuando habían dificultades se hacían responsables y trabajan juntos para resolver la situación, cuando empezaron a percibir este nuevo modo de trabajar encontraron que su trabajo era más satisfactorio, la cooperación se convirtió en un estilo de vida. Descubrieron la manera de mejorar lo que antes habían aceptado como suficientemente bueno, preguntándose:

¿Nuestro producto es tan bueno como debería ser?, y lo hicieron mejor…

¿Nuestra organización es tan eficaz como podría ser?, y la mejoraron…

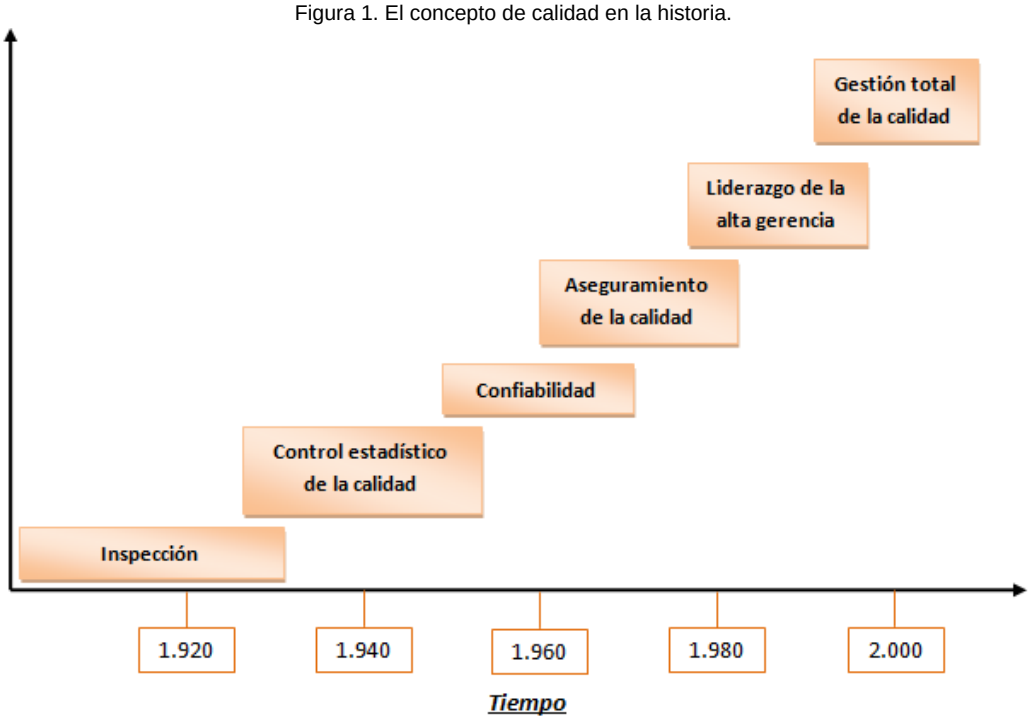
¿Nuestra estrategia para convivir con el mundo que nos rodea es tan inteligente como podría ser?, y la entendieron…pero otros también estaban observando y aprendiendo.

Y aunque los miembros del equipo alcanzaron nuevas normas de calidad, también descubrieron que el proceso de cambio y mejoramiento nunca termina. Los trabajadores que antes eran complacientes y no estaban involucrados, hacían ahora sugerencias para mejorar los resultados. Dejo de importar quién aportaba una nueva idea porque cuando esta funcionaba se beneficiaban todos, el mejoramiento continuo se convirtió en la orden del día (kaizen). Quedaron atrás los días en que había que esperar a que algo se rompiera para reparar y las cosas se dieron de modo que ya no soñaron en los viejos buenos tiempos cuando

competían en mares calmados y predecibles, ahora habían encontrado una nueva carrera que no era de uno contra el otro y que tampoco era contra la tormenta, era una carrera con ellos mismos, una carrera para lograr lo mejor que había en cada uno de ellos y para entonces mejorar una y otra vez.

Esta era una carrera que ya nunca terminaría…

Figura 1. El concepto de calidad en la historia.



Fuente. Autor del proyecto.

La figura 1 muestra el paso de la calidad en la historia.

a) Inspección:

Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

b) Control estadístico de la calidad:

Esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas del producto, también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos. Inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100%.

c) Confiabilidad y Aseguramiento de la calidad:

En esta época se pasa a producir con mayor calidad a fin de vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado. Aparecen programas y se desarrollan sistemas de calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerando su orientación y enfoque como “la calidad se construye desde adentro”.

- Cero defectos: Divulgación de la teoría cero defecto, las 5s y cumplir con el requisito de los 14 pasos para alcanzar la calidad.
- Calidad total: Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuoso. Desarrollo de la ingeniería de procesos, los círculos de calidad y las 7 herramientas estadísticas básicas de calidad.
- Control de calidad: Desarrollo del método Deming y el ciclo infinito PHVA.

d) Liderazgo de la alta gerencia:

En esta época se caracteriza por el obtener el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga. La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderar y deben participar todos los miembros de la organización.

e) Gestión total de la calidad:

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente.

2.2. Organización Internacional de Normalización (ISO)

Es una organización no gubernamental organizada como una Federación de organismos Nacionales de Normalización, creada en 1946. Posee sede en Ginebra (Suiza) y oficinas de normalización delegadas en cada uno de los más de

150 países adscritos y cada país tiene muchas empresas que han optado por distintas certificaciones ISO.

Cada país produce normas que resultan del consenso entre representantes del estado y de la industria (La oficina encargada de las normas adecuadas para la región latinoamericana es la comisión panamericana de normas técnicas – COPANT – y el organismo que finalmente se encarga de adaptarlas, para el caso colombiano, es el instituto colombiano de normas técnicas y certificación – ICONTEC – el cual revisa las normas y las adapta para que estas se ajusten mejor a la tipología de las empresas colombianas).

La ISO surge para armonizar la gran cantidad de normas sobre gestión de calidad que estaban apareciendo en distintos países del mundo. Su finalidad es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costos y mayor efectividad.

2.2.1. Las normas ISO 9000[2]

"En 2010, la serie de normas ISO 9000 cumplió 23 años de haberse publicado. En ese lapso ha sufrido ataques y alabanzas por igual; se ha predicho su fracaso y se ha exagerado su importancia".
Mark Morrow. Editor ejecutivo de Irwin Professional Publishing.

Durante la segunda mitad del siglo XX las compañías han experimentado profundos cambios en su forma de hacer negocios. Aunque la importación, la exportación y el comercio internacional se han realizado durante siglos, los productos que se ofrecen a la venta hoy por hoy suelen involucrar materias primas, refracciones, conocimientos prácticos de diseños, operaciones de

[2] PEACH, Robert. *Manual de ISO 9000.* 3ª edición. México: Mc Graw Hill, 1999. p. 9-12. ISBN: 970-10-2264-5.

ensamblado, software, servicios y otros insumos provenientes de múltiples países; son muy pocos los productos que se fabrican por completo en un solo país de origen.

Las normas ISO 9000 son el resultado natural y necesario de la globalización de la economía. Las normas ISO 9000, con sus requisitos y pautas concertados a nivel internacional, eliminan las barreras comerciales no arancelarias que surgen de las diferencias y deficiencias que existen entre las normas nacionales, locales y empresariales. Las normas ISO 9000 tienen dos principios básicos:

1) El objetivo principal de las normas ISO 9000 es facilitar el comercio internacional:

   Las compañías de todo el mundo las utilizan como la base fundamental para sus propias actividades así como para las relaciones con sus socios comerciales. Estableciendo un ambiente para su implementación como se describe en la figura 2.

Figura 2. Ambiente para la implementación de normas de la serie ISO 9000.

Fuente. Autor del proyecto.

2) Las funciones de las normas ISO 9000 y de las normas técnicas para productos son “independientes y complementarias”:

   El principio fundamental de las normas ISO 9000 es que resulta más fácil asegurar la calidad uniforme del producto por medio de la aplicación simultánea de dos tipos de norma:

   a) Normas del entregable (especificaciones técnicas del producto ó servicio).
   b) Normas del sistema de calidad (sistema de administración).

Las normas ISO 9000 son sólo normas para el sistema administrativo y no guardan relación alguna con las especificaciones técnicas del producto. Las organizaciones emplean las normas ISO 9000 para definir e implementar los sistemas administrativos utilizados para el diseño, producción, entrega y apoyo de sus productos. Aunque el propósito definitivo de las normas ISO 9000 es obtener y garantizar la calidad del entregable mediante la gestión de la calidad, logrando que el sistema tenga siempre mejora continúa, éstas se concentran directamente en el sistema administrativo de una organización.

2.2.2. Evolución de la familia ISO 9000

Cronológicamente la familia ISO 9000 se desarrolla como lo describe la tabla 1.

Tabla 1. Evolución de la ISO 9000

Versión 1.987				
Doc.	ISO 9000:1987	ISO 9001:1987	ISO 9002:1987	ISO 9003:1987
Contenido.	Norma para la gestión y el aseguramiento de la calidad. Directrices para su selección y utilización.	Modelo para la garantía de calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa.	Modelo para la garantía de calidad en la producción, instalación y servicio postventa.	Modelo para la garantía de la calidad en la inspección final y pruebas.

Versión 1.994					
Doc.	ISO 9000:1994	ISO 9001:1994	ISO 9002:1994	ISO 9003:1994	ISO 9004:1994
Contenido.	Norma para la gestión y el aseguramiento de la calidad. Directrices para su selección y utilización.	Modelo para la garantía de calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa.	Modelo para la garantía de calidad en la producción, instalación y servicio postventa.	Modelo para la garantía de la calidad en la inspección final y pruebas.	Gestión y elementos de un sistema de calidad. Reglas generales.

Versión 2.000			
Doc.	ISO 9000:2000	ISO 9001:2000	ISO 9004:2000
Cont.	Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.	Requisitos de los sistemas de gestión de calidad.	Recomendaciones para llevar a cabo la mejora de la calidad.

Versión 2.008			
Doc.	ISO 9000:2008	ISO 9001:2008	ISO 9004:2008
Contenido	Fundamentos y vocabulario. Describe los fundamentos y especifica la terminología para los sistemas de gestión de calidad.	Directrices. Especifica los requisitos de un sistema de gestión de la calidad para su aplicación a nivel interno, para su certificación o con fines contractuales.	Directrices para la mejora del desempeño. Proporciona recomendaciones sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema la calidad, orientados a mejorar las prestaciones globales de una organización.

Versión 2.009	
Doc	ISO 9004:2009 "Gestión para el éxito sostenido de una organización"
Cont.	Proporciona la orientación para: - Hacer énfasis en la necesidad de un equilibrio entre los intereses económico-financieros de una organización y aquellos del ambiente social y ecológico. - Relacionar las partes interesadas (tales como clientes, accionistas, empleados, socios y la sociedad).

Fuente. Autor del proyecto

2.2.3. Característica de la norma ISO 9001:2008

a) Especifica los requisitos, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente.
b) Promueve la aplicación de un sistema basado en procesos.
c) Introduce el concepto de mejora continua.

2.3. Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C).

Son Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, incluye el establecimiento de la política, los objetivos, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad. Los sistemas de la calidad tiene que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hace, precisándolo por escrito y registrando los resultados para demostrar que se hicieron.

La gestión de la calidad forma parte de la función general de la dirección de una empresa, cuya responsabilidad es establecer la política y los objetivos de la calidad y asignar responsabilidades dentro de la organización para lograr dicha política y objetivos.

Los beneficios de un SGC se pueden clasificar en tres áreas[3]:

1) Beneficio relacionado con la comercialización del servicio:
- Ayuda al desarrollo del servicio.
- Permite acceso a mercados.
- Establece un compromiso con la calidad permitiendo una credibilidad promocional.

[3] PEACH, Robert. *Manual de ISO 9000.* 3ª edición. México: Mc Graw Hill, 1999. p. 7-8. ISBN: 970-10-2264-5.

2) Beneficio interno:

- Ayuda a establecer los fundamentos para la operación e introduce la calidad en los procesos y las operaciones.
- Imparte conocimientos sobre las interrelaciones organizativas, fomenta el enfoque interno, facilita el control operativo interno y ayuda a que los empleados entiendan y mejoren las operaciones.
- Estimula la autoevaluación y mantiene la uniformidad interna.
- Hace que las operaciones internas aumenten su eficiencia y eficacia.

3) Beneficio para la asociación entre clientes y proveedores:

- Crea las bases de un lenguaje común de la calidad.
- Asegura un nivel mínimo de calidad.
- Facilita la entrega justo a tiempo.
- Ayuda en el monitoreo de los proveedores.

2.3.1. Sistemas de gestión en Colombia

En la actualidad existen muchas clases de sistemas de gestión, siendo los más populares en las empresas colombianas:

- **“**Análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP)**”**: Es un sistema de control de procesos, que identifica los lugares donde pueden ocurrir peligros, en la elaboración de un alimento y establece medidas estrictas para evitar que esos peligros ocurran.
- **“**Sistema de gestión de la salud y seguridad laboral (OHSAS)**”**: Es un sistema que impulsa un entorno laboral seguro y saludable al proporcionar una estructura que permite a las empresas identificar y controlar los riesgos para la seguridad y la salud laborales, reduce la posibilidad de accidentes y ayuda a mejorar el rendimiento general.
- **“**ISO 14000**”**: Es un sistema diseñado para ayudar a las empresas a obtener y demostrar resultados ambientales sólidos.

- **“**ISO 9000**”**: Esta serie de normas hace énfasis en la normalización de la administración de los sistemas de calidad.
- **“**ISO 9001**”**: Es un sistema utilizado para cumplir eficazmente con los requisitos del cliente y con los requisitos reglamentarios aplicables, para conseguir e incrementar la satisfacción del cliente.

2.3.2. Fundamentos para la implementación en S.G.C

A. ¿Cuál es la base racional del S.G.C en la organización? : El análisis de los requisitos del cliente para definir los procesos adecuados en la empresa.
B. ¿Cuáles son los requisitos del S.G.C con respecto a los requisitos del cliente?: La norma ISO 9001 especifica los requisitos que debe cumplir un S.G.C, no los requisitos que deben cumplir los productos ya que éstos debe establecerlos cliente y organización.
C. ¿Cuál es el enfoque del S.G.C?: Generar en la organización confianza en sus procesos y en la calidad de sus productos para proporcionar una base para la mejora continua, conduciendo a un aumento en la satisfacción y de otras partes interesadas.

2.3.2.1. Principios básicos de un SGC

Cuando se redactaron las normas ISO 9001 e ISO 9004, se elaboraron *ocho principios básicos*[4], sobre los que se fundamenta todo el sistema de gestión de la calidad. Si una empresa implanta un sistema de gestión de la calidad que cumpla los requerimientos de la norma ISO 9001 pero que no siga estos principios, no obtendrá ni la mitad de los beneficios esperados.

---

[4] Centro de Estudios Técnicos Arquitectónicos. *Los ocho principios de gestión de calidad* [en línea], cetarq.com [ref. 23 de marzo de 2011]. 2011. Localización: Biblioteca, artículo 143. Disponible en Web: http://www.cetarq.com.ar/sitio/index.php/biblitoeca/1303-los-ocho-principios-de-gestion-de-calidad

1) *Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.* Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto éstas deben hacia ellos el comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos, y esforzasen en exceder sus expectativas. Beneficios:

- Aumento de las ventas y el porcentaje de mercado obtenido a través de una respuesta rápida y flexible a las oportunidades de mercado.
- Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de la organización para aumentar la satisfacción del cliente.
- Mejora de la lealtad del cliente tendiente a la repetición de la venta.

2) *Desarrollo de un proceso de mejora continúa en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa.* La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de esta. Beneficios:

- Ventaja competitiva a través de una mejora de las capacidades organizacionales de la empresa.
- Alineación de las actividades de mejora a todos los niveles de la organización respecto a la estrategia de la misma.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

3) *Total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.* Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben 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. Beneficios:

- El personal comprenderá los objetivos de la organización y se sentirá motivados por ellos.
- Las actividades son evaluadas, alineadas e implementadas en una forma unificada.

- La falta de comunicación entre los niveles de la organización se minimiza.

4) *Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total.* El personal de todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la organización. Beneficios:

- Dentro de la organización se contará con personal motivado, comprometido e involucrado con la misma.
- Innovación y creatividad en la búsqueda de los objetivos de la organización.
- El personal es responsable por su propio desempeño.
- El personal tiene mayor deseo de participar y contribuir a la mejora continua.

5) *Enfoque de sistema para la gestión.* Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Beneficios:

- Integración y alineación de los procesos para alcanzar así mejores resultados.
- Habilidad para enfocarse en los proceso claves.
- Capacidad de dar confianza a las partes interesadas en la eficacia, eficiencia y consistencia de la organización.

6) *Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos.* Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa. Beneficios:

- Decisiones tomadas con base a información.
- Mayor habilidad para demostrar la eficiencia de decisiones pasadas a través de referencia con registros actuales.
- Mayor habilidad para revisar, desafiar y cambiar opiniones y decisiones.

7) *Enfoque basado en procesos.* Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Beneficios:

- Menores costos a través de un efectivo uso de los recursos.
- Resultados mejores, previsibles y consistentes.
- Oportunidades de mejora priorizadas y localizadas.
- Integración y alineación de los procesos para alcanzar mejores resultados.
- Habilidad para enfocarse en los procesos claves.
- Capacidad de dar confianza a las partes interesadas en la eficacia, eficiencia y consistencia de la organización.

8) *Integración del proveedor en el sistema de calidad total de la empresa, dado el papel fundamental de éste en la consecución de la calidad en la empresa.* Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la habilidad de ambos para crear valor. Beneficios:

- Mayor habilidad para crear valor entre ambas partes.
- Flexibilidad y velocidad para efectuar respuestas conjuntas a las necesidades cambiantes del mercado o a las necesidades y expectativas del cliente.
- Optimización de costos y recursos.

Estos principios son totalmente genéricos y aplicables a todo tipo de organización, sector económico o industrial, con independencia de la categoría, producto o servicio que ofrezcan. No son requisitos para hacer un producto, son requisitos para lograr la calidad a la hora de ofrecer el producto o servicio.

2.3.2.2. Clasificación de los requisitos del cliente

- El cliente los expone de manera contractual: *"yo quiero que el servicio me lo brinde de esta manera; quiero que este producto sea de esta forma".*
- La organización plantea los requisitos del cliente: "*Los requisitos del cliente son los siguientes…*" y la organización los detalla.
- El gobierno de un determinado país establece cuales son los requisitos que la organización debe seguir para ofrecer un producto o servicio.

2.3.2.3. Requisitos del SGC

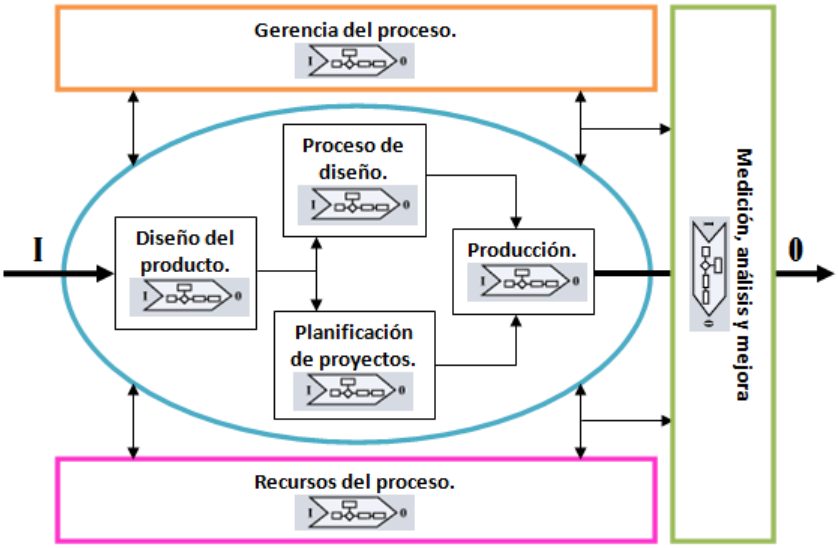
Para entender el enfoque de un SGC se recurre a la base racional por la cual se determinan necesidades y expectativas de los clientes. ¿Cuáles son las etapas y qué se necesita para cumplir con dichas necesidades y expectativas?

1) Para llevar cabo el desarrollo de un S.G.C sólido y que funcione en una organización se debe disponer de recursos financieros.
2) Gestión de la alta dirección: La alta dirección es el líder del S.G.C porque ayuda al personal a involucrarse con los objetivos del sistema.
   - o Declarar una política de calidad, la cual marca la pauta para saber hacia dónde va la empresa.
   - o Posteriormente, de la política se desprenden los objetivos de calidad los cuales deben ser medibles.
3) Determinar cuáles son los procesos necesarios para alcanzar el propósito de la organización según las cuatro tipologías descritas en la figura 3:
   - ⇨ Procesos de gestión de la organización (**procesos gerenciales**): Planificación estratégica, definición de objetivos, establecimiento de políticas, comunicación…
   - ⇨ Procesos de gestión de recursos (**procesos de apoyo**): o de soporte, son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario

para que los procesos misionales se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística...

- Procesos de realización (**procesos misionales**): Procesos que dan lugar a las salidas finales de la organización (diseño, planificación de nuevos proyectos, producción...).
- Procedimientos de análisis, medición y mejora: Auditorias, acciones correctivas... con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia de los diferentes procesos de la organización.

Figura 3. Tipologías de procesos.



Fuente. Autor del proyecto.

Figura 4. Mapa de agrupación general de los procesos.

Fuente. Autor del proyecto.

I: Las entradas al proceso pueden ser desde bienes tangibles como equipos y materiales ó hasta intangibles como información.

0: Las salidas al proceso incluyen tanto el resultado voluntario de la transformación de las entradas (producto o culminación del servicio) como el involuntario (contaminación). Ver figura 4.

Cada proceso determinado en la organización tiene clientes (internos o externos) que definen los requisitos de las salidas del proceso con base a sus necesidades. Por ejemplo, un proceso puede ser cliente de otro, de forma que la salida de uno forme parte de la entrada del otro (posibilitando así la concatenación de procesos).

4) Establecer una secuencia de procesos, definiendo:
   - El cliente
   - Las entradas y salidas
   - Procesos que interaccionan: Además de los procesos cuya salida es recibida como una entrada y viceversa, es necesario identificar aquellos que interaccionan de una forma no tan directa, por ejemplo: procesos de monitoreo y control.
   - Coordinación y secuencia de interacción.
5) Definición de responsables del proceso
6) Documentación de los procesos que le sirvan a la organización a gestionar la calidad. La documentación permite:
   - ✓ Estandarizar procesos.
   - ✓ Homogenizar criterios.
   - ✓ Ayudar a capacitar mejor al personal.
   - ✓ Ordenar las actividades en cada proceso que se realiza.
   - ✓ Contribuir a lograr la conformidad de los requisitos de los clientes.
   - ✓ Trazabilidad: capacidad que tiene la empresa de ir de manera regresiva a distintas partes del proceso o de la red de procesos.

2.3.2.4. Enfoque basado en procesos

"Administrar por procesos "horizontalmente" es mejor que gestionar por funciones "verticalmente" porque se obtienen mejores resultados para los clientes tanto internos como externos" [5]. José Ricardo Guarneros Rico. Consultor en Asesorías Informáticas y administrativas.

El problema de la organización tradicional es que está basada en la división del trabajo por funciones y departamentos más que por actividades y procesos. Es por ello que se requiere cambiar la mentalidad gerencial por un enfoque orientado más a los resultados esperados que a la estructura jerárquica de mando, esto es, se requiere pensar más como equipo y menos como jefes y subordinados, ya que a final de cuentas, todos son responsables de lograr la satisfacción de los clientes con el producto o servicio realizado.

- ¿Qué es un proceso?

Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas que producen un resultado a partir de ciertos insumos o elementos de entrada.
En el caso de las empresas, es cuando se toman algunos materiales o recursos, que junto con la tecnología adecuada y el esfuerzo físico del personal, se transformará en un producto, bien o servicio que se espera cumpla con los requisitos de los clientes para satisfacer sus expectativas.

- ¿En qué consiste un enfoque basado en procesos?

La estructuración de la organización mediante procesos, nos permite llevar a cabo una gestión horizontal que facilitará la orientación hacia unos objetivos comunes entre otros beneficios:

---

5 GUARNEROS RICO, José Ricardo. *Enfoque basado en procesos para la gestión empresarial* [en línea]. Suite101.net [ref. 10 de abril de 2011]. 29 de junio de 2010. Localización: Economía y empleo, página 107. Disponible en Web: http://www.suite101.net/content/enfoque-basado-en-procesos-para-la-gestion-empresarial-a19776

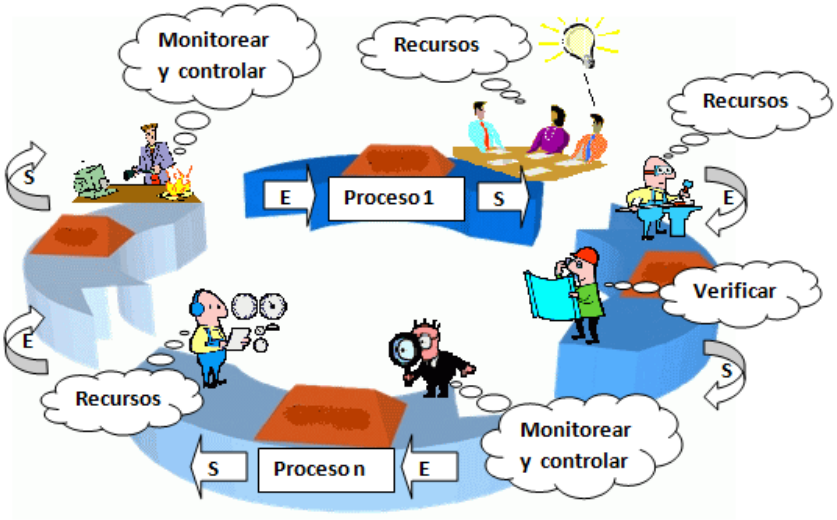
- ✓ Identificar, organizar y alinear la red de procesos para permitir la consecución de los resultados planificados.
- ✓ Facilidad para centrar el esfuerzo en la efectividad de cada uno de los procesos como meta principal de la organización.
- ✓ Mayor transparencia de las operaciones que tienen lugar dentro de la organización.
- ✓ Clara definición de las responsabilidades de las personas participes.

El trabajo coordinado entre los distintos departamentos que colaboran para lograr que un proceso funcione eficazmente es el objetivo del enfoque en procesos y funciona como un sistema de gestión dinámico en el que se comparte la responsabilidad entre departamentos o áreas funcionales, como se observa en la figura 6. El resultado final debe ser un sistema de calidad integrado. Por otra parte, cada proceso se encuentra compuesto de diversas actividades que pueden ser definidas mediante los siguientes pasos:

1) Definir las actividades requeridas para transformar las entradas en las salidas demandadas (E → S)
2) Definir puntos de monitoreo y control (Cumplimiento de requerimientos, satisfacción del cliente, rendimiento, retrasos, costes…).
3) Identificar los recursos necesarios (Personal, infraestructuras, información, material...).
4) Verificar que las características del proceso y sus actividades son consistentes con el propósito de la organización.

Y si hay alguna actividad que no ha funcionado de la manera en que debe funcionar, se tiene que actuar sobre esa actividad por medio de acciones correctivas.

Figura 5. Definición de actividades en cada proceso.



Fuente. Autor del proyecto.

2.4. Mejora continua

Una vez la organización se encuentra enmarcada dentro de la nueva estructura basada en procesos, la mejora continua se convierte en una obligación permanente. Mediante los procesos de monitorización es factible identificar:

- Problemas que provocan ineficacias/ineficiencias y acciones de mejora.
- Riesgos no materializados y controles de mitigación de los mismos.

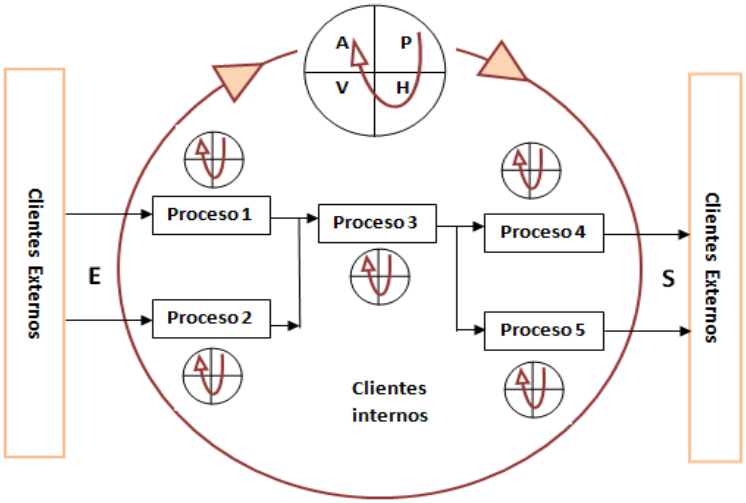
Metodologías utilizadas para la mejora continua:

2.4.1. Metodología del ciclo infinito PHVA

El ciclo PHVA significa actuar sobre el proceso, resolviendo continuamente las desviaciones a los resultados esperados. El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en cualquier nivel de la organización, y en cualquier tipo de proceso, ya que está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora del

desempeño de los procesos. Es aplicable tanto en los procesos estratégicos de la Alta Dirección como en las actividades operacionales más simples. Ver figura 6.

Figura 6. Ciclo infinito PHVA.



Fuente. Autor del proyecto.

- **P**lanificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, de conformidad con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **H**acer: Implementar procesos para alcanzar los objetivos.
- **V**erificar: Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.
- **A**ctuar: Realizar acciones para promover la mejora del desempeño del (los) proceso(s).

Cuando se va a evaluar mediante auditoria la implantación de un S.G.C, no se necesita conocer los puntos de la norma de memoria. Se debe tener en cuenta que cada proceso o red de procesos de la empresa que lleve a obtener un producto o servicio se esté aplicando un ciclo infinito PHVA. Si se tienen controlados los ciclos PHVA en la empresa se puede tener la seguridad de obtener una posterior certificación en la norma ISO 9001:2008 con un organismo autorizado, como el ICONTEC para el caso colombiano.

2.4.2. Metodología 5W y 2H

Con base a los objetivos de cada actividad se responden a una serie de preguntas con el fin de no pasar por alto aspectos importantes para la eficiencia y eficacia de las actividades en la organización.

- ✓ ¿Qué? (what): Señala las actividades que se van a llevar a cabo para alcanzar la meta.
- ✓ ¿Por qué? (why): Siempre debemos determinar por qué se debe realizar una acción.
- ✓ ¿Cómo? (How): Detalla de forma concreta como se realizará la actividad.
- ✓ ¿Quién? (Who): Persona responsable de ejecutar el cómo.
- ✓ ¿Dónde? (Where): Lugar donde se ejecutará el cómo.
- ✓ ¿Cuándo? (When). Inicio y fin del cómo.
- ✓ ¿Cuánto? (How much). Recursos que consumirá la actividad.

2.4.3. Lluvia de ideas

Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas, es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

- ¿Cuándo se utiliza?

Se deberá utilizar la lluvia de ideas cuando exista la necesidad de:

- ✓ Liberar la creatividad de los equipos.
- ✓ Generar un número extensos de ideas.
- ✓ Involucrar oportunidades para mejorar.
- ✓ Nos permite plantear y resolver los problemas existentes.
- ✓ Plantear posibles causas.
- ✓ Plantear soluciones alternativas.

¿Cómo se utiliza?

1) Se define el tema o el problema.
2) Se nombra a un conductor del ejercicio
3) Antes de comenzar la “tormenta de ideas”, explicar las reglas.
4) Se emiten ideas libremente sin extraer conclusiones en esta etapa.
5) Se listan las ideas.
6) No se deben repetir.
7) No se critican.
8) El ejercicio termina cuando ya no existen nuevas ideas
9) Se analizan, evalúan y organizan las mismas, para valorar su utilidad en función del objetivo que pretendía lograr con el empleo de esta técnica.

2.4.4. Diagrama de flujo

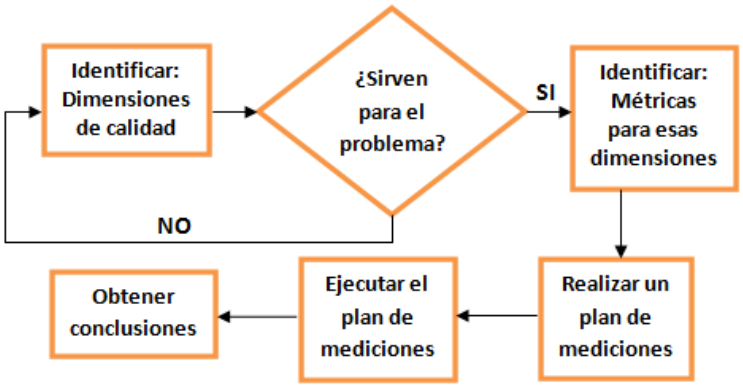
Los diagramas de flujo tienen como objetivo descomponer los pasos de un proceso en una secuencia. Se puede emplear: secuencia de acciones, servicios o materiales que entran o salen del proceso, personas implicadas, tiempo empleado en cada uno de los pasos y medidas del proceso. En la figura 7 se observa un ejemplo de ello.

- ¿Cuándo se utiliza?

Se puede usar para describir cómo se desarrolla un proceso o establecer una comunicación entre personas relacionadas con el proyecto.

- ¿Cómo se utiliza?
  1) Definir el proceso que debe ser representado.
  2) Identificar y definir las actividades que deben ser desarrolladas y el orden en el que deben hacerlo.
  3) Representar las actividades como cajas y la transacción entre actividades como flechas de manera que sea posible hacer una traza de este desarrollo.
  4) Revisar el diagrama de flujo con otras personas implicadas en el proceso para llegar a un consenso sobre su validez.

Figura 7. Ejemplo de diagrama de flujo.



Fuente. Autor del proyecto.

2.5. Antecedentes de calidad en hoteles de Bucaramanga

Hoteles certificados en la Norma ISO 9001 durante los últimos 5 años en la ciudad de Bucaramanga:

- HOTEL INTERNACIONAL LA TRIADA.
- HOTEL SAN JUAN INTERNACIONAL.
- HOTEL CHICAMOCHA.
- HOTEL DANN CARLTON.
- HOTEL PALMERA REAL.

Hoteles certificados en la Norma NTSH 006 (Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos, 2004) en la ciudad de Bucaramanga:

- HOTEL DANN CARLTON: 5 estrellas.

3. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Datos generales

Tabla 2. Datos generales.

Nombre de la Empresa:	HOTEL CABECERA COUNTRY
Dirección:	Calle 48 Nº 34-29
Barrio:	Cabecera del Llano
Ciudad:	Bucaramanga
PBX/FAX:	6475060/6478348
E-mail:	reservas@hotelcabeceracountry.com hotelcabeceracountry@hotmail.com
Portal web:	www.cabeceracountryhotel.com
Área hotelera:	30m fondo X 16m ancho, por piso.
Área de alojamiento:	Seis niveles constituidos por entre 5 y 8 habitaciones.
Tipos de habitación:	• Jacuzzi. • Tina. • Balcón. • Estándar: matrimoniales ó múltiples.
Capacidad hotelera:	10 camas sencillas. 39 camas dobles. Huéspedes máximos alojados: 88
Cámara de comercio:	Bucaramanga.
Matrícula:	84663

Fuente. Hotel Cabecera Country.

3.2. Características del hotel

Actualmente el hotel cuenta con 35 habitaciones adecuadas para cubrir las necesidades del turismo familiar y, principalmente, del turismo ejecutivo. Es una edificación blanca de 6 pisos ubicada en el sector exclusivo de cabecera del llano vendiendo sus servicios bajo el lema *"amabilidad y distinción en el mejor lugar de Bucaramanga".* Su buena ubicación y sus económicos precios con respecto a otros hoteles del sector, lo hace una buena alternativa para las empresas del país al momento de elegir un servicio hotelero para sus empleados, constatándose en el aumento mensual de las solicitudes de vinculación para obtener crédito en el servicio.

3.3. Reseña histórica

El Hotel Cabecera Country fue fundado por la sociedad JAYMAR e inicia actividades en el mes de junio del 2007 fecha en que se constituyó como una Sociedad de Comercialización Internacional (C.I). Inicialmente empezó labores con una edificación compuesta por el sótano y tres niveles, pero debido a la evolución del servicio hotelero y al aumento de la demanda su infraestructura culminó con el sótano para parqueadero, planta baja para la recepción y restaurante, seis niveles para el alojamiento y la terraza para lavandería.

3.4. Descripción de los servicios

3.4.1. Alojamiento

El Hotel Cabecera Country cuenta con 35 habitaciones que le permiten tener una capacidad máxima de 88 personas hospedadas. Todas las habitaciones están equipadas con baño privado, aire acondicionado, televisión por cable, teléfono, wifi, agua caliente, snacks, bebidas heladas, y closet.

Foto 1. Habitación tipo estándar.

Foto 2. Habitación decorada

Fuente. Autor del proyecto.

Las habitaciones se clasifican en cuatro tipos:

- Habitación tipo estándar: Tiene una cama doble.
- Habitación múltiple: Las hay de dos camas dobles, una cama doble más sencilla, una cama doble más dos sencillas. Las camas que están ubicadas en habitaciones múltiples están diseñadas para convertirse en una *cama King* (se convierte en habitación tipo estándar) en el caso que se hospede un cliente extranjero de altura física considerable.
- Habitación con tina: Tienen una cama doble y el baño posee una confortable tina para 2 personas.
- Habitación con jacuzzi: Tienen una cama doble y el baño posee un confortable jacuzzi para 2 personas.

El hotel también ofrece los siguientes servicios dentro de sus tarifas de alojamiento: desayuno tipo buffet, seguro hotelero, parqueadero cubierto y turco.

3.4.2. Noche de Bodas

- Habitación noche de bodas: es una habitación de las mencionadas anteriormente, decorada con lencería fina, decoración con velas, pétalos, esencias en la tina o jacuzzi, champaña, chocolates, frutas y desayuno a la habitación. La decoración no está incluida en la tarifa de alojamiento.

3.4.3. Restaurante “Country”

- El restaurante tiene capacidad para 40 personas ofreciendo platos a la carta ó menú del día, tanto al momento del almuerzo como en el de la cena. El servicio de restaurante no está incluido en la tarifa de alojamiento pero el desayuno tipo buffet sí.

Foto 3. Buffet.

Fuente. Autor del proyecto

3.4.4. Lavandería

Servicio que cuenta con personal calificado, equipos y productos de limpieza aptos para evitar que las prendas sean maltratadas. El servicio no está incluido en la tarifa de alojamiento.

Foto 4. Lavandería

Fuente. Autor del proyecto.

3.5. Clientes

La base racional de un S.G.C es el cumplimiento de los requerimientos y satisfacción de las necesidades de los clientes. El Hotel Cabecera Country brinda sus servicios a dos tipos de clientes:

- Los que realizan pernoctación: Son aquellas personas que pasan el día hotelero en el hotel, teniendo su domicilio en la ciudad de Bucaramanga.
- Los turistas que vienen en plan de negocio o placer:
  - Negocio: Empleados de empresas (identificados como clientes corporativos) y/o comerciantes independientes.
  - Placer: Personas que arriban a la ciudad de manera solitaria o en grupo (familias, estudiantes, pensionados…) con el deseo de conocer Bucaramanga y los sitios turísticos santandereanos.

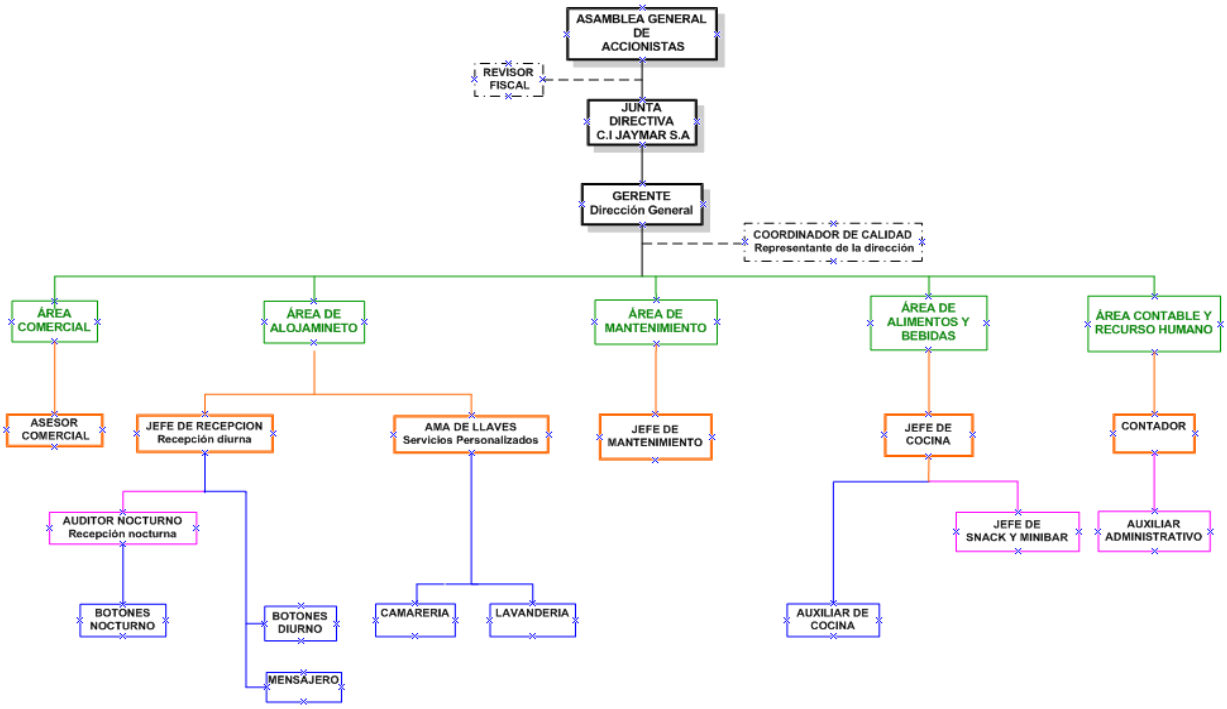
Actualmente el Hotel Cabecera Country ofrece sus servicios para alrededor de cien clientes corporativos vinculados a la cartera crediticia del hotel. Un porcentaje de sus clientes vinculados se referencia en la figura 8.

Figura 8. Clientes representativos.

Fuente. Hotel Cabecera Country

3.6. Estructura organizacional

Figura 9. Estructura organizacional.



Fuente. Autor del proyecto

4. METODOLOGÍA DE LA IMPLEMENTACION

Se utilizaron 4 procedimientos racionales para alcanzar el objetivo que rige implementar un sistema de gestión de calidad en una organización.

1) Diagnóstico:

En esta primera etapa se identifica el estado actual de la empresa respecto a la NTC-ISO 9001:2008. Actividades:

- Evaluación del cumplimiento de los requisitos en el proceso a nivel general.
- Revisión de los documentos y registros existentes.
- Identificación de los procesos claves dentro del SGC.

2) Planificación:

Luego se identifican los procesos gerenciales, operativos y de apoyo. Actividades:

- Definir ó ajustar la misión, visión y valores corporativos.
- Diseñar la política, objetivos de calidad e indicadores de gestión.
- Organizar el comité de calidad, sus integrantes y responsabilidades.
- Definir los procesos dependiendo del alcance del proyecto.

3) Documentación:

En esta etapa se adecuan los documentos existentes y se generan los adicionales que sean necesarios teniendo en cuenta los procesos definidos. Actividades:

- Elaboración del manual de funciones.
- Elaboración del manual de calidad.
- Formatos, procedimientos, caracterizaciones, guías, manuales…

4) Implementación:

En esta etapa se realiza la socialización de los documentos y registros para que el personal implicado en los procesos del hotel tenga conocimiento de ellos y los adopten en el desarrollo de sus actividades. Actividades:

- Socialización de las directrices del SGC (Misión, Visión, Política y Objetivos de Calidad) y de los documentos de los procesos.

- Capacitación sobre cómo se diligencian los formatos de los procesos y los exigidos por la norma ISO 9001.
- Obtención análisis de los resultados de indicadores.

5) Evaluación:

En esta etapa se evalúa el Sistema, verificando el cumplimiento de los requisitos de la NTC-ISO 9001:2008. Actividades:

- Revisión del SGC por parte de la Dirección.
- Desarrollo de dos auditorías internas.
- Elaboración e implementación de los planes de mejora producto de la auditoría interna respectiva.

5. DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL HOTEL

Para cuantificar el grado de cumplimiento del Hotel Cabecera Country con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2008, se diagnosticó de la siguiente forma:

1) La fase de chequeo: Se elabora una lista de preguntas para evaluar el estado actual del Hotel Cabecera Country frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y así obtener una visión del trabajo a desarrollar en la organización.
   - ¿Cuánto conoce de la norma el personal?
   - ¿Cuáles documentos y registros existen?
   - ¿Se tienen identificados los procesos claves?
2) La fase de ejecución: Se escoge tácticamente la manera y el momento de recolectar la información solicitada en la fase de chequeo.
   - Entrevista oral o escrita.
   - Revisión de documentos y registros comparándolos con los que indique los numerales de la norma.
   - Reconocimiento de las actividades y del perfil de las personas que las desarrollan mediante la entrevista e inspección.
3) La fase de análisis de datos: Se implementan las herramientas de control necesarias para la tabulación de datos y poder identificar las debilidades y fortalezas de la organización.
   - Histogramas.
   - Diagrama de Pareto.
   - Diagrama de procesos.
   - Diagrama de dispersión.
4) La fase de resultados: Es la presentación de los resultados del análisis de datos ante la gerencia, directivos de área y empleados operativos para establecer un S.G.C.

Para realizar el *diagnóstico sobre el grado de cumplimiento*[6] del hotel con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 se entrevisto a un conjunto de empleados teniendo en cuenta lo siguiente (Ver tabla 3):

- ✓ Estar trabajando con el hotel por más de un año.
- ✓ Manejar y diligenciar documentos que son importantes para el desarrollo de las actividades ligadas al servicio de alojamiento.
- ✓ Personal que haga parte de la nomina fija, es decir, que no sean turnadores.

Tabla 3. Lista de chequeo de requisitos de la NTC ISO 9001:2008

HOTEL CABCERA COUNTRY
Nit: 900.151.557-2
DIAGNOSTICO DEL SGC DEL H.C.C. – JAYMAR S.A.
Lista de chequeo requisitos NTC ISO 9001:2008.

ITEM	REQUISITO	NO	OND	ODN	ODI	OBSERVACIONES
4	**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**					
	Requisitos generales.					
4.1	**1.** ¿Se tienen identificados los procesos que hacen parte del S.G.C?	1				Se conocen los procesos relaizados por la empresa pero se desconocen los procesos que hacen parte del SGC
	2. ¿Se tiene determinada la secuencia e interacción de los procesos?		1			Se entiende la lógica de la secuencia pero no hay documentación.
	3. ¿Se dispone de los recursos suficientes tanto materiales, como humanos y de información?		1			Los recursos estan disponibles pero no se establece una partida especial para el SGC
	4. ¿Se llevan a cabo acciones para alcanzar los objetivos establecidos y mejorar continuamente?	1				No se aplica la filosofía de mejora continua.
4.2	**Requisitos de la documentación.**					
4.2.1	*Generalidades :*					
	5. ¿Existe un documento de política de calidad?	1				No hay documentos que las definan.
	6. ¿Existe un documento de objetivos de calidad?	1				No hay documentos que los definan.
	7. ¿Existe un manual de calidad?	1				No hay manual de calidad.
	8. ¿Existen "procedimientos documentados" exigidos por la norma y necesarios para el desarrollo del	1				No existen ni procedimientos ni registros suficientes para un SGC.
4.2.3	*Control de los documentos :*					
	9. ¿Existe una metodología adecuada para la aprobación de documentos?	1				No hay una metodologia definida.
	10. ¿Existe una metodología adecuada para la revisión y actualización de los documentos internos y externos?	1				No hay una metodologia definida.
	11. ¿Existe una metodología adecuda para la distribución y control de los documentos internos y externos en los puestos de trabajo?	1				No hay una metodologia definida.
4.2.3	**12.** ¿Los documentos son legibles e identificables?			1		Su contenido es legible e identificable pero su ubicación física no esta claramente definida.
	13. ¿Existe una metodología adecuada para evitar el uso de documentos obsoletos?	1				No hay metodologia definida.

[6] Se realizaron dos diagnósticos. Uno antes de iniciar la implementación y el otro después de la implementación.

4.2.4	*Control de los registros :*					
	14. ¿Existe una metodologia para el control de los registros el cual suministre una evidencia objetiva en cuanto a su identificación, almacenamiento, protección, recuperación y disposición?		1			Se llevan a cabo el tramite de los registros pero no hay una documentación de su metodología.
	15. ¿Se conserva y proteje los registros en formato digital?				1	El programa SOHO obliga a definir y documentar los procesos que se especifiquen.
	16. ¿Se realizan copias de seguridad de los registros informáticos?				1	Hay computadores en linea con el programa logrando una disponibilidad de lo guardado.
5	**RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**					
5.1	**Compromiso de la dirección.**					
	17. ¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los requisitos legales?		1			Se realizan reuniones recordando la importancia de cumplir con los requisitos
	18. ¿La alta dirección establece la política de la calidad?		1			Hay indicios de las políticas pero no hay documentación al respecto.
	19. ¿La alta dirección establece los objetivos de la calidad?		1			Hay indicios de los objetivos pero no hay documentación al respecto.
	20. ¿La alta dirección asegura la disponibilidad de		1			Se aprecia la inyección de recursos pero no hay
5.2	**Enfoque al cliente.**					
	21. ¿Se está realizando la determinación de los requisitos del cliente?				1	La organización ha planteado los requisitos del cliente para luego detallar los que va a desarrollar informandolos a traves de sus medios de comunicación.
	22. ¿Se está evaluando la satisfacción del cliente?		1			Se evalua pero no hay documentación al respecto.
5.3	**Política de la calidad.**					
	23. ¿La política de la calidad es adecuada al propósito de la organización?		1			La alta dirección maneja políticas de calidad pero no las docuementa.
	24. ¿Incluye un compromiso de mejora continua y de cumplir con los requisitos?		1			No hay documentación al respecto.
	25. ¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?	1				No esta claro si los objetivos derivan de la política.
	26. ¿La comunicación de la política es adecuada y se evidencia que es entendida por el personal de la organización?	1				No hay un registro evaluativo de ello.
	27. ¿Hay una metodología para la revisión continua de la política?	1				No hay metodologia definida.
5.4	**Planificación.**					
5.4.1	*Objetivos de la calidad :*					
	28. ¿Los objetivos son medibles y están asociados a un indicador?	1				No hay indicador definido.
	29. ¿Se encuentra descrita la planificacion (definición de los recursos, las fechas previstas y responsabilidades) para el desarrollo de los objetivos de	1				No esta definida la planificación.
	30. ¿Los objetivos evidencian mejora continua respecto a periodos anteriores?		1			Hay comparaciones con otros objetivos de periodos pasados pero no hay documentacion de sus conclusiones.
5.4.2	*Planificación del sistema de gestión de la calidad:*					
	31. ¿Se encuentran planificados los procesos del S.G.C?	1				No se evidencia una planificación orientada a una norma de calidad.
	32. ¿Se encuentran planificados los objetivos del S.G.C?	1				No se evidencia una planificación orientada a una norma de calidad.

5	**Responsabilidad, autoridad y comunicación.**					
	Responsabilidad y autoridad :					
5.5.1	**33.** ¿Se encuentran definidas las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo?			1		Se encuentran definidas pero no se ha realizado una presentación formal a los responsables.
	Representante de la dirección:					
5.5.2	**34.** ¿Se ha asignado un representante de la direccion cuya responsabilidad es el aseguramiento del establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos del S.G.C?	1				Hay un representante de la dirección para la vigilancia de los procesos de la organización pero no hay una asignación formal como gestor de una norma de calidad.
	35. ¿El representante de la dirección promociona la toma de conciencia de los requisitos del cliente?		1			No hay documentación al respecto.
	Comunicación interna:					
5.5.3	**36.** ¿Se encuentra evidencia de los canales de comunicación para el correcto desempeño de los procesos?	1				No estan claramente definidos.
5.6	**Revisión por la dirección**					
	Generalidades :					
5.6.1	**37.** ¿Se incluye en el "informe de revisión" el análisis de oportunidades de mejora, la necesidad de cambios en el sistema y el análisis de la política y los objetivos de la calidad?	1				No hay definido un "informe de revisión"
6	**GESTIÓN DE LOS RECURSOS**					
	Provisión de recursos.					
6.1	**38.** ¿Dispone la organización de los recursos necesarios para mantener un S.G.C y aumentar la satisfacción del cliente?				1	Hay disponibilidad de recursos para cubrir las necesidades del servicio pero no estan asignados de manera formal para un SGC.
6.2	**Recursos humanos.**					
	Competencia, formación y toma de conciencia:					
6.2.2	**39.** ¿Se encuentra definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, haiblidades y experiencia			1		Se encuentra documentada pero no hay registro de actualizaciones y no hay una presentación formal ante los empleados.
	Infraestructura.					
6.3	**40.** ¿Es encuentra identificada la infraestructura necesaria y existente para la realización de los procesos?		1			Se conocen todas las funciones de la instalación hotelera porque los empleados llevan laborando un tiempo considerable.
	41. ¿Existe una metodología definidad para la realización de las tareas de mantenimiento preventivo y correctivo?	1				Se realiza mantenimiento cuando existe el problema ó la metodología de mantenimiento la expone una empresa externa.
	Ambiente de trabajo.					
6.4	**42.** ¿Se han identificado los factores humanos y físicos del ambiente de trabajo necesarios para lograr la conformidad del servicio?		1			Se han identificado las condiciones físicas más adecuadas pero falta el espacio para promover una conciencia de salud y seguridad.
7	**REALIZACIÓN DEL SERVICIO**					
	Planificación de la realización del producto.					
7.1	**43.** ¿Dispone la organización de una planificación de procesos del servicio teniendo en cuenta los requisitos		1			Se conoce como brindar el servicio gracias a la experiencia.
7.2	**Procesos relacionados con el cliente.**					
	Determinación de los requisitos relacionados con el servicio :					
	44. ¿Se encuentran documentados los requisitos del cliente, incluyendo condiciones de entrega del				1	Se documenta en la toma de la reserva con copia al programa SOHO.
7.2.1	**45.** ¿Se han definido requisitos no especificados por el cliente pero propios del servicio?		1			Se conocen cuales son esos requisitos pero no estan documentados
	46. ¿Se han definido los requisitos legales o reglamentarios del servicio?				1	Se evidencia en el registro nacional de turismo n° 14949 y se recalca en el registro al momento del check in.
	Revisión de los requisitos relacionados con el servicio:					
7.2.2	**47.** ¿Se encuentra descrita la metodología, momento y responsabilidades para la revisión de los requisitos del cliente?		1			Existe la metodología pero no esta documentada.
	48. ¿Existe una metodología definidada para la modificación de la oferta previamente reservada por el cliente?	1				Se utiliza en gran parte la improvisación.

7.2.3	*Comunicación con el cliente:*					
	49. ¿Existe metodología eficaz para la comunicación con el cliente?				1	Los medios de comunicación que se aplican han funcionado eficazmente.
	50. ¿Se registran los resultados de satisfacción del cliente y sus quejas?	1				Hay resultados de satisfacción y quejas pero no se realiza análisis de datos.
7.3	Diseño y desarrollo					Se excluye este requisito.
7.4	**Compras.**					
7.4.1	*Proceso de compras :*					
	51. ¿Se encuentran definidos por escrito los productos y los requisitos solicitados a los proveedores?		1			Se sabe cuál producto se necesita y cómo se debe entregar pero no hay una formalidad escrita.
	52. ¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?		1			El que brinde calidad y economia en sus productos.
	53. ¿Existe una evaluación de proveedores y sus criterios de evaluación?	1				No se ha definido.
7.4.2	*Información de las compras:*					
	54. ¿Existe una metodología adecuada para la realización de los pedidos de compra?	1				En base a la experiencia. A medida que se va gastando se va aprovisionando.
	55. ¿Los pedidos de compra contienen información sobre todos los requisitos deseados?		1			Se conoce cuánto, cuándo y cómo solicitar el faltante gracias a la experiencia.
7.4.3	*Verificación de los productos comprados:*					
	56. ¿Existe una metodología adecuada para inspección de los productos comprados?		1			Se verifica la cantidad recibida y se inspecciona visualmente el producto momentos antes de hacerlo parte del proceso del servicio hotelero.
	57. ¿Están definidas las responsabilidades para la inspección de los productos comprados?	1				El que recibe la mercancía y el que la ingresa al proceso del servicio hotelero basicamente.
7.5	**Producción y prestación del servicio.**					
7.5.1	*Control de la producción y de la prestación del*					
	58. ¿Existen unas instrucciones de trabajo para la prestación del servicio?		1			Existen unas instrucciones básicas resaltadas por la dirección pero hay unas secundarias que se van haciendo evidentes a medida que el empleado se desarrolla en su puesto de trabajo.
7.5.1	**59.** ¿Se realizan las inspecciones adecuadas durante el proceso de prestación del servicio?		1			Se realizan inspecciones pero hay ocasiones en donde se pasan por alto pequeños detalles que rayan la calidad del servicio.
	60. ¿Se utilizan los medios y los equipos adecuados?		1			Los equipos presentan condiciones óptimas para el uso pero no hay una vigilancia documentada de su tiempo de vida útil.
	61. ¿El personal es competente para la realización de los trabajos?			1		El personal es competente pero no hay implementación de algunas de sus funciones debido a la falta de una presentación formal de las funciones correspondientes registradas en el manual de funciones.
7.5.2	*Validación de los procesos de la prestación del*					
	62. ¿Se han identificado los procesos de realización del servicio que no puedan ser verificados y requieran ser validados posteriormente?	1				No se han tenido en cuenta éstos procesos especiales.
7.5.3	*Identificación y trazabilidad:*					
	63. ¿Se encuentra identificado el desarrollo del servicio a lo largo de todo el proceso del mismo?				1	Se llevan registros en documentos no oficiales sobre los inconvenientes que ocurren durante el proceso para actuar de manera positiva lo más pronto posible.
	64. Si es necesaria la trazabilidad del servicio, ¿Se evidencia la misma?		1			No hay una documentacion oficial para saber si el servicio se desarrolla de manera igual, mejor ó peor durante la estadía ó despues de ésta; la evaluación se realiza de forma oral directamente con el operario del proceso afectado.

7.5.4	*Propiedad del cliente :*					
	65. ¿Se verifican, protegen y salvaguardan los bienes de propiedad del cliente?				1	Se realiza el registro en docuemntos no oficiales favoreciendo al empleado, durante el desarrollo de su turno, conocer los bienes que correspondientes a cada huesped.
7.5.5	*Preservación del servicio:*					
	66. ¿Existe una metodología para preservar el servicio momentos antes de tomarlo el cliente?		1			No hay docuemntación pero existe el interes de los empleados para que el huesped sienta la calidez humana reflejada en cada artículo hotelero que éste use.
7.6	Control de dispositivos de seguimiento y medición.					Se excluye este requisito.
8	**MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**					
8.1	**Generalidades.**					
	67. ¿Existen definidos procesos para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora del servicio?		1			Se evidencian que ha habido mejora sustanciales en la prestación del servicio pero no hay documentos oficiales al respecto. Todo es gracias a las reuniones por parte de la dirección con los empleados en la cual se tocan los temas de seguimiento, medición análisis y mejora del servicio.
	68. ¿Se están empleando técnicas estadísticas?			1		Se tienen datos estadisticos pero no se genera una conclusion documentada cada cierto lapso de
8.2	**Seguimiento y medición.**					
8.2.1	*Satisfacción del cliente:*					
	69. ¿Existe una metodología adecuada para el análisis de la satisfacción del cliente?		1			la metodologia que se evidencia son las reuniones que se realiza con cada área para tratar temas relcionados con las "quejas" registradas en las encuestas que realizan los clientes
8.2.2	*Auditoría interna:*					
	70. ¿Se encuentra definida la planificación de las auditorías?		1			Existen auditorias, en unas área con más profundidad que en otras.
	71. ¿Se encuentran definidos y se cumplen los requisitos que deben cumplir los auditores para la realización de las auditorías?	1				No se tiene definido, no se ha evaluado.
	72. ¿Se realizan las correcciones pertinentes después de la auditoría?		1			Se realizan las correciones pertinentes de las fallas encontradas.
8.2.3	*Seguimiento y medición de los procesos:*					
	73. ¿Existen indicadores adecuados para medir el mejoramiento de cada uno de los procesos?	1				No se tiene definido.
8.2.4	*Seguimiento y medición del servicio:*					
	74. ¿Se encuentran definidas las pautas de inspección final para verificar que se cumplen con los requisitos del servicio?	1				Se aplican pautas de inspección pero no se evidencia si ellas son las adecuadas.
8.3	*Control del servicio no conforme :*					
	75. ¿Existe una metodologia para el control del servicio no conforme?	1				Artículos que hacen parte del servicio hotelero que no brinden calidad en su uso se saca del proceso y se remplaza por otro que presente mejores
	76. ¿El producto no conforme es segregado o identificado para evitar su uso?	1				Se identifica pero despues que se saca del proceso de servicio hotelero y se elimina de las instalaciones de una manera no adecuada.
8.4	*Análisis de datos:*					
	77. ¿Existe evidencia del análisis de datos que permita demostrar la idoneidad y la eficacia del S.G.C e identificar las oportunidades para la mejora continua?	1				No se ha realizado un análisis de datos que permita conocer el estado de satisfacción del cliente, la eficacia de los proveedores y el desempeño de los procesos principalmente.

8.5	**Mejora.**					
8.5.1	*Mejora continua :*					
	78. ¿Se ha definido claramente la forma en que el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, el analisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección van a contribuir a la mejora continua de la eficacia del S.G.C?	**1**				Existe el espíritu de mejora continua y el impulso que se le da por parte de la dirección pero no hay una metodologia definida.
8.5.2	*Acción correctiva:*					
	79. ¿Existe un procedimiento para revisar las no conformidades, determinar sus causas, evaluar la necesidad de adoptar acciones correctivas, determinar las acciones correctivas necesarias y ponerlas en	**1**				La forma de actuar ante las acciones correctivas es espontanea. Hay que resaltar que la mayoria de impases se han abordado de la manera más satisfactoria para la organización y sus clientes.
8.5.3	*Acción preventiva:*					
	80. ¿Existe un procedimiento para determinar las no conformidades potenciales, determinar sus causas, evaluar la necesidad de adoptar acciones preventivas, determinar las acciones preventivas necesarias y ponerlas en marcha?	**1**				Se tiene conciencia sobre la importancia de prevenir inconvenientes pero no hay un plan definido para afrontarlos.
		36	**30**	**5**	**9**	80

Fuente. Autor del proyecto

Se realizo un diagnostico de clima organizacional a todos los empleados del hotel, evaluando factores como: medios de comunicación, flujo de información, herramientas y equipos, capacitación, identificación de jefes, compañerismo, instalaciones y relación con directivos. Ver figura 10.

Figura 10. Diagnostico del clima organizacional

Nº

HOTEL CABECERA COUNTRY

Cuestionario del cliente interno.

1. ¿Qué medio de comunicación es el más utilizado por el H.C.C, para notificarle algún tipo de información?

Oral____ Escrita____ Telefónica____ Electrónico____ ¿Cual otro?:_____

2. ¿Sus compañeros de trabajo entienden la información que usted les suministra?

Nunca____ Casi nunca____ A veces____ Casi siempre____ Siempre ____

3. Las herramientas y equipos ofrecidos por el H.C.C para el desarrollo de sus funciones es:

Mala____ Regular____ Buena____ Excelente____

4. ¿Considera que necesita capacitación en la actividad que usted ejerce?

No___ Si___ Observación_____

5. ¿Tiene identificado a su jefe inmediato?

Nombre: _____

6. ¿Su jefe inmediato es asequible al momento en que usted presenta alguna propuesta de mejora?

Nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | En todo momento

No he presentado propuestas, cumplo ordenes___

7. ¿En cuál área ó áreas cree que exista problemas de relaciones humanas entre sus compañeros?
Recepción _R_; Mantenimiento _M_; Restaurante _R_; Camarería _C_; Lavandería _L_

8. Usted cree que los problemas en el área mencionada del punto 7 se deben a:
Falta de respeto____ Falta de herramientas____ Estrés____
Falta de capacitación____ Agilidad para el desarrollo de las actividades____

9. ¿Cree usted que las instalaciones del H.C.C son las más apropiadas para la prestación del servicio de hotelería?
Si___ No___ Observación_____

10. Desde su ingreso al H.C.C, ¿se ha dado la oportunidad de materializar deseos?
Si___ No___ Observación_____

11. ¿Los favores que usted ha solicitado a la dirección del H.C.C han sido atendidos de la manera más complaciente?
Nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | En todo momento

No he solicitado favores___

Observación_____

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

Fuente. Autor del proyecto

5.1. Resultado del diagnóstico

En el diagnóstico del hotel frente al cumplimiento de la ISO 9001:2008, se evaluaron 80 ítems de acuerdo a los siguientes criterios de la tabla 4.

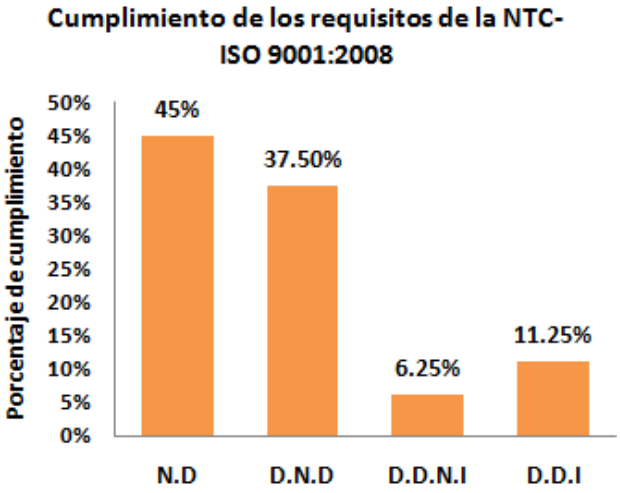
Tabla 4. Criterios de evaluación

Criterio	Criterio de evaluación.
ND	No Definido.
DND	Definido pero No Documentado.
DDNI	Definido, Documentado pero No Implementado.
DDI	Definido, Documentado e Implementado.

Fuente. Autor del proyecto

La figura 11 expone un incumplimiento del 88.75 % de los requisitos frente a un 11.25 % de los que si llenan las expectativas de la NTC-ISO 9001:2008.

Figura 11. Resultado del chequeo de requisitos de la NTC ISO 9001:2008



Fuente. Autor del proyecto.

Después de analizar el grado de cumplimiento del hotel frente a la norma y los resultados del cuestionario de clima organizacional se descubrieron las siguientes debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas:

Debilidades:

- Por encontrarse en la zona rosa del sector de Cabecera del Llano lo hace vulnerable al ruido que producen los establecimientos nocturnos.
- El parqueadero no es muy amplio e incomodo al ingresar.
- Bajo enfoque en la fuerza de ventas y mercadeo.
- La falta de acciones preventivas sobre los elementos que integran el servicio hotelero.
- El improvisar la forma de desarrollar situaciones propias del servicio hotelero.

Oportunidades:

- De mantener la gran cantidad de clientes fijos satisfechos con el servicio.

- Beneficios tributarios otorgados para la inversión hotelera en construcción y remodelación impulsadas por la ley 788 de 2002 la cual se mantendrá hasta el 2018.
- Adquisición de experiencia y conocer más el gremio debido a la corta edad de funcionamiento del hotel.
- De ampliar las instalaciones a los nuevos predios colindantes adquiridos.
- A pesar que los empleados son muy competentes en las funciones que realizan, han manifestado el deseo de participar en capacitaciones que les permita hacer una autoevaluación de la manera como están desarrollando su labor.

Fortalezas:

- El hotel se encuentra ubicado en una prestigiosa zona y de fácil movilidad hacia cualquier punto de la cuidad y su área metropolitana.
- Sus precios son competitivos con respecto a su único competidor en la zona, hasta el momento, el Hotel Dann Carlton.
- Se encuentra cerca a centros comerciales y establecimientos bancarios.
- Al ser un hotel relativamente mediano, el calor humano que brindan sus empleados hacia los huéspedes hace sentir un servicio más personalizado lo cual permite crecer la fidelidad de sus clientes.
- La opción de brindar crédito y descuentos especiales a sus clientes corporativos.
- El disponer de un software como el SOHO, hace más fácil el control del desarrollo del servicio hotelero.
- La dirección está atenta ante cualquier sugerencia de mejora en el servicio gracias a la comunicación permanente con sus empleados.
- Poca rotación de personal.
- Cuenta con medios de comunicación que brindan la información básica que el cliente necesita.

- Las herramientas laborales son óptimas para el desarrollo del servicio.

Amenazas:

- Intensificación de la competencia en el sector, como el proyecto de la firma norteamericana Best Wester próximo a realizarse a pocas cuadras del H.C.C.
- Aumento de la oferta de habitaciones en la ciudad debido a la remodelación en instalaciones hoteleras ó construcción de nuevos complejos hoteleros.
- Los estragos que produce el invierno sobre las carreteras del departamento de Santander afecta el arribo de los clientes. En el mes de diciembre del 2010 se hizo verídica la vulnerabilidad de la red vial, a tal punto que Bucaramanga quedo incomunicada del resto del país.
- Cambio brusco del carácter de algún empleado en particular debido a la presión por parte de los huéspedes al querer ser atendidos de forma inmediata.

6. PLANIFICACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD (SGC)

Cuando la organización es consciente de la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C), debe analizar cuales requisitos de la norma ISO 9001:2008 le corresponde desarrollar y cuales, bajo una sustentación, no.

6.1. Elección del comité de calidad y del representante de la dirección

Mediante reunión realizada el día 21 de marzo del 2011 y evidenciando en acta (ver figura 12), se conformó el comité multidisciplinario de calidad con la misión de contribuir a la mejora de los canales de comunicación entre los clientes, directivos y operarios para consolidar, de forma eficiente, los procesos que se llevan a cabo para que el servicio hotelero satisfaga las necesidades y expectativas de quienes lo solicitan.

Figura 12. Acta de conformación del comité de calidad

ACTA DE CONFORMACION DEL COMITÉ DE CALIDAD.

Fecha: 21 de marzo del 2011

Objetivo de la reunión:
Designación del representante de la dirección y la conformación del comité de calidad del Hotel Cabecera Country.

Tutor del proyecto:
Martha Lucia Ballesteros León.

Temas tratados:
- ✓ Presentación del asesor externo.
- ✓ Nombramiento del representante de la dirección.
- ✓ Definición de las funciones y responsabilidades del representante de la dirección.
- ✓ Conformación del comité de calidad para la implementación del S.G.C en el Hotel Cabecera Country.

Conclusiones obtenidas de la reunión:
Se nombró a Carlos Guerrero Torres (autor del proyecto -UIS) como *Representante de la dirección* para el Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C) del Hotel Cabecera Country.

Las funciones a desempeñar como representante de la dirección son:
- Consolidar el establecimiento, implementación y preservación de los procesos necesarios para el S.G.C.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del S.G.C y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización

Conformación del comité de calidad:
El comité de calidad del Hotel Cabecera Country queda integrado por:

Nombre	Cargo	Firma
Nelson Gómez	Asesor comercial	
Luz Dary Arenas	Jefe de recepción.	Luz Dary Arenas Rangel
Gloria Mendoza Delgado	Ama de llaves.	
Didiem Oswaldo peña	Jefe de mantenimiento.	
Yolanda Lípez	Jefe de cocina	
Yaneth Jaimes Niño	Contador público.	
Carlos Guerrero Torres	Coordinador de calidad.	

Las funciones del comité multidisciplinario de calidad son:
- Mejorar los canales de comunicación entre los directivos, el personal operativo y los clientes.
- Involucrar de manera participativa y responsable a todos los directivos.
- Difundir los avances del Sistema de Gestión de la Calidad al interior de sus áreas y brindar asesoría al personal operativo.
- Proponer y llevar a cabo las mejoras al Sistema de Gestión de la Calidad.

Martha Ballesteros León – Gerente/Tutor del proyecto.

Fuente. Autor del proyecto

Durante la reunión se dio a conocer el representante de la dirección al cual, se le notificó las responsabilidades asumidas y se hizo la presentación formal ante el comité de calidad, identificado en el acta como el Coordinador de Calidad. También se presento al Asesor Externo, el cual guiará al coordinador de calidad en la implementación del sistema de gestión.

6.2. Alcance y exclusiones del proyecto

Se estableció con unanimidad entre el gerente, el asesor externo y el coordinador de calidad que el alcance del sistema aplica para la prestación del *"servicio de alojamiento"*

Partiendo del alcance del proyecto de grado, se determino la exclusión de los siguientes numerales de la norma:

7.3 Diseño y Desarrollo, porque el servicio de alojamiento se lleva a cabo según los requisitos del cliente y legales.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición, porque el hotel no cuenta con equipos de medición y control para el desarrollo de su actividad

6.3. Definición de la misión, la visión y los valores corporativos

El Hotel Cabecera Country contaba con la misión y la visión definidas pero estas fueron transformadas para que fueran dirigidas hacia la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad. Junto con el comité de calidad se definió la misión, la visión y los valores del hotel utilizando, principalmente, la metodología de lluvias de ideas.

- **Misión:** Es la razón de ser de una organización, el motivo por el cual existe.

En la misión se define:

- ¿Cuál es la necesidad a satisfacer? : **"**Comodidad, tranquilidad y seguridad**"**.
- ¿Cuáles son los clientes a alcanzar? : **"**Nacionales y extranjeros**"**.

- ¿Cuáles son los servicios a ofertar? : **“**Habitaciones aptas para el hospedaje, platos a la carta y recurso humano**”** principalmente.

“*Bajo un proceso de mejora continua garantizar a nuestros huéspedes nacionales y extranjeros un ambiente de comodidad, tranquilidad y seguridad; destacando la calidez bumanguesa de nuestro personal altamente capacitado, la delicadeza de los detalles plasmada en cada una de nuestras habitaciones y la variedad de platos gastronómicos elaborados por nuestro chef. Logrando así, el cumplimiento a nuestro compromiso de amabilidad y distinción****”.***

- **Visión:** Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

En la construcción de la visión se tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

- ¿Cuáles serán los principales servicios que se ofrezcan? : **“**Un servicio hotelero integral (alojamiento, restaurante, lavado y planchado) y la realización de eventos y reuniones**”**.
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa? : **“**Competitividad, hospitalidad, asesoría profesional a los clientes, progresiva valorización de la firma, bienestar y estabilidad para los empleados”.
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa? :

  “Personas con la capacidad de crear fraternidad a medida que desarrollan las labores contratadas**”**.
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella? : **“**Un hotel con precios económicos con respecto a la ubicación en la ciudad de Bucaramanga**”**; **“**Los empleados ofrecen una atención personalizada**”**; **“**El hotel ofrece las obligaciones laborales legales a sus trabajadores y brinda el espacio para el desarrollo

académico de sus funciones**”**; **“**El aumento de las ventas va a reflejar el aumento de las ganancias**”**.

“*Proyectarnos hacia el 2015 como una organización de servicio hotelero integral y altamente competitiva para exceder las expectativas de los turistas y personas de negocio. Ser reconocidos por las buenas costumbres laborales, la conveniente ubicación de nuestra adecuada infraestructura y la asesoría profesional en la realización de eventos y reuniones. Brindando así, bienestar y estabilidad a cada uno de los integrantes de la familia Cabecera Country y una progresiva valorización de la firma C.I JAYMAR S.A**”.*

- **Valores corporativos:** El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización, dando respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y como somos?

El Hotel Cabecera Country se identifica con los siguientes valores corporativos:

- ✓ Actitud de servicio: Resolvemos con interés legítimo las inquietudes del huésped y cumplimos con los compromisos adquiridos.
- ✓ Cortesía: Respetamos la necesidad de los huéspedes de ser gustados y entendidos, dirigiéndonos a ellos con etiqueta y de buenas maneras.
- ✓ Dinamismo: Realizamos las funciones, que afectan directamente al huésped, con rapidez.
- ✓ Disciplina: Contamos con la aptitud de enfocar nuestros esfuerzos para conseguir un fin común.
- ✓ Higiene y Pulcritud: Somos impecables tanto en lo personal como en todas las actividades que realizamos diariamente.
- ✓ Honestidad: Nos comportamos y expresamos con coherencia y sinceridad basándonos en el valor de la verdad.

- ✓ Honradez: Nos abstenemos de realizar toda acción que merezca un castigo ante la ley.
- ✓ Tolerancia: Tenemos la capacidad de escuchar y aceptar a los demás entendiendo el estado de ánimo que los embarga.
- ✓ Vocación: Hacemos de nuestras habilidades un arte para los huéspedes.

6.4. Definición de la política y objetivos de la calidad

- **Políticas de calidad:** La dirección del Hotel Cabecera Country, en colaboración con el comité de calidad, ha establecido como política de calidad:

"El Hotel Cabecera Country apoyado por la alta dirección e implicando a todo su personal que labora en las diferentes áreas, se compromete a entregar un servicio de alojamiento cómodo, tranquilo y seguro acorde a las necesidades y requisitos de sus clientes. Garantizando así, la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad mediante el mejoramiento continuo de sus procesos y la asignación de los recursos necesarios que permitan generar el logro de las metas".

La consecución de esta política es responsabilidad de la dirección que se compromete a proveer los medios necesarios que permitan que sea conocida y aplicada por el personal.

- **Objetivos de calidad:** La Política de Calidad definida por la dirección del Hotel Cabecera Country se complementa con objetivos de calidad. En colaboración con el comité de calidad, la dirección del hotel ha establecido como objetivos de calidad:

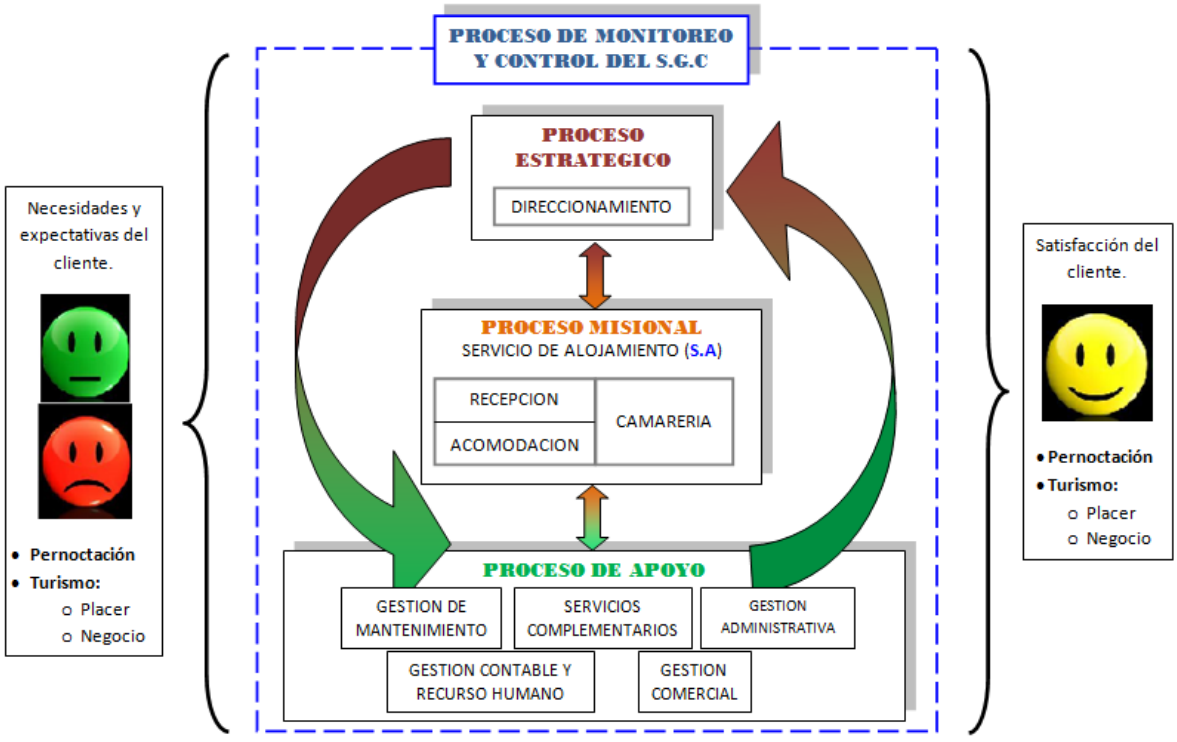
- ✓ *Ofrecer un servicio de alojamiento adecuado que cumpla y supere las necesidades de nuestros clientes.*

- ✓ *Garantizar la asignación de los recursos para mantener las instalaciones en óptimas condiciones y el normal desarrollo de las actividades de nuestros empleados.*
- ✓ *Asegurar la competencia de nuestros empleados en el proceso que participan.*
- ✓ *Implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad para el mejoramiento del desempeño de los procesos.*

6.5. Mapa de procesos

Se establece el mapa de procesos con base a los servicios ofrecidos por el hotel, dando inicio al enfoque basado en procesos determinado por la NTC ISO 9001:2008.

Figura 13. Mapa de procesos



Fuente. Autor del proyecto

– **PROCESOS ESTRATÉGICOS**: Buscan el establecimiento de políticas y programas, aseguramiento de los recursos necesarios, fijación de objetivos,

planificación, dirección, control y provisión de comunicaciones. Están concebidos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.

- **PROCESOS MISIONALES**: Combinan y transforman recursos (humanos y físicos) para proporcionar un Servicio de Alojamiento (**S.A**) conforme a los requisitos del cliente, aportando un alto valor añadido. Este proceso es el principal responsable de conseguir el objetivo principal de todo hotel, el cual es ofrecer una cómoda, tranquila y segura habitación. Aquí se incluirán:

  A. El proceso de recepción

  B. El proceso de acomodación (botones).

  C. El proceso de camarería.

- **PROCESOS DE APOYO:** Proporcionan los recursos necesarios para el desarrollo del proceso misional, conforme a los requisitos de sus clientes internos. Aquí se incluirán:

  A. El proceso de gestión de mantenimiento de la infraestructura.

  B. El proceso de gestión contable y recurso humano.

  C. El proceso de gestión administrativa:

    i. Cartera.

    ii. Compras.

    iii. Nómina.

  D. El proceso de gestión comercial.

  E. Proceso de servicios complementarios:

    - Lavandería (prendas de vestir del huésped).
    - Alimentos y bebidas.
    - Mensajería.

- **PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL DEL S.G.C**: Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado de los procesos mencionados anteriormente. Funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para

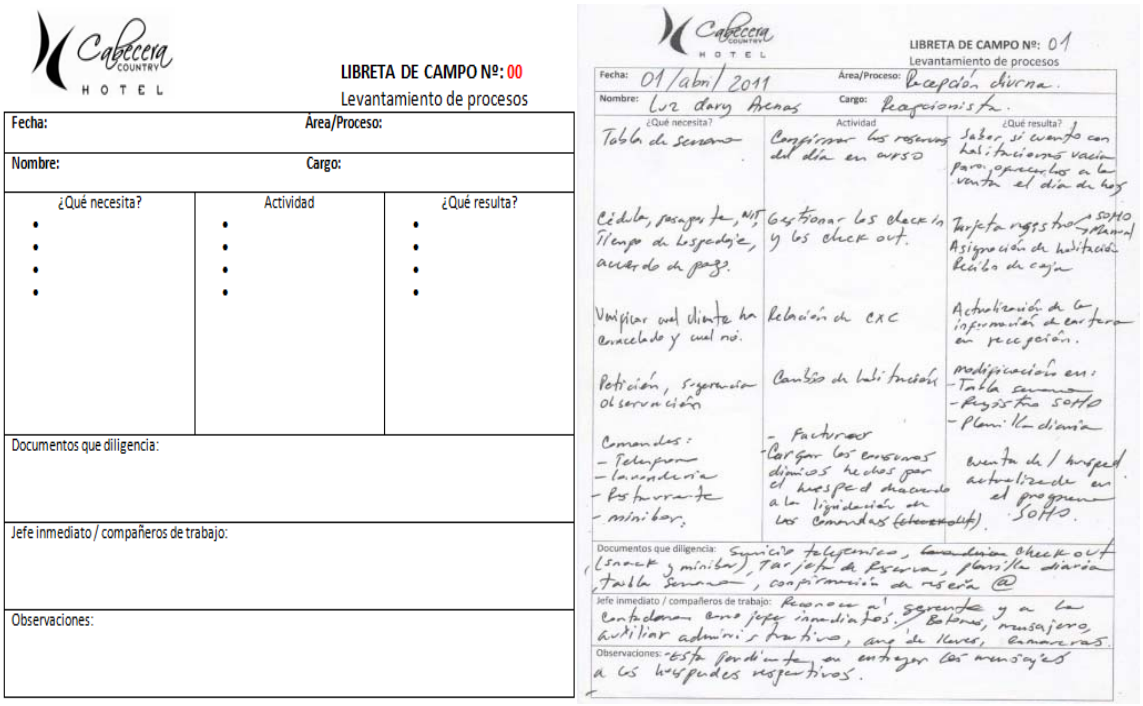
Convierten la información de las actividades en valor aplicable para la toma de decisiones (mejor preventivas que correctivas) de los clientes internos.

6.6. Descripción de los procesos

Al entrevistar a cada empleado se obtiene la siguiente información con respecto a las actividades que integra el proceso(s) que desarrolla: Funciones, recursos, responsable, colaboradores y documentos utilizados.

El formato de *identificación del proceso* se realiza en una "libreta de campo" diligenciándose de forma manual. Ver figura 14.

Figura 14. Libreta de campo.



Cabecera COUNTRY HOTEL

LIBRETA DE CAMPO Nº: 00
Levantamiento de procesos

Fecha:	Área/Proceso:
Nombre:	Cargo:

¿Qué necesita?	Actividad	¿Qué resulta?
•	•	•
•	•	•
•	•	•
•	•	•

Documentos que diligencia:
Jefe inmediato / compañeros de trabajo:
Observaciones:

Cabecera COUNTRY HOTEL

LIBRETA DE CAMPO Nº: 01
Levantamiento de procesos

Fecha: 01/abril/2011 Área/Proceso: Recepción diurna.
Nombre: Luz Dary Arenas Cargo: Recepcionista.

¿Qué necesita?	Actividad	¿Qué resulta?
Tabla de semana	Confirmar las reservas del día en curso	Saber si cuento con habitaciones vacías para ofrecerlas a la venta el día de hoy
Cédula, pasaporte, NIT, Tiempo de hospedaje, acuerdo de pago.	Gestionar los check in y los check out.	Tarjeta registro SOHO y manual. Asignación de habitación. Recibo de caja.
Verificar cual cliente ha cancelado y cual no.	Relación de CXC	Actualización de la información de cartera en recepción.
Petición, sugerencia observación	Cambio de habitación	Modificación en: - Tabla semana - Registro SOHO - Planilla diaria
Comandas: - Teléfono - Lavandería - Restaurante - minibar.	- Facturar - Cargar los consumos diarios hechos por el huesped haciendo a la liquidación en los Comandas (check out)	cuenta de / huesped actualizada en el programa SOHO.

Documentos que diligencia: Servicio telefónico, ~~Comandas~~ check-out (snack y minibar), Tarjeta de Reserva, planilla diaria, Tabla Semana, confirmación de reserva @

Jefe inmediato / compañeros de trabajo: Reconocer a' gerente y a la Contadora como jefes inmediatos, Botones, mensajero, auxiliar administrativo, ama de llaves, camareras

Observaciones: esta pendiente en entregar los mensajes a los huéspedes respectivos.

Fuente. Autor del proyecto.

Como resultado de los datos obtenidos en la "libreta de campo" se obtiene la *caracterización* de los procesos.

6.7. Indicadores de gestión

Con base a la política y objetivos de calidad se presenta ante la gerencia una lista de indicadores elementales de acuerdo a los procesos establecidos en la organización. Ver tabla 5.

Se tuvieron en cuenta las directrices de la política de calidad, identificando las expectativas del cliente con respecto al servicio de alojamiento y las expectativas de las partes interesadas (inversionistas).

Directriz de la política de calidad	Objetivo de calidad	Proceso		Nombre del indicador	(Forma de calcularlo)*100	Meta	Frecuencia de medición	Fuente	Responsables
Cumplir con las especificaciones de los clientes	Ofrecer un servicio de alojamiento adecuado que cumpla y supere las necesidades de nuestros huéspedes.	Direccionamiento		**1.** % Eficacia del S.G.C	# indicadores cumplidos /# total de indicadores	>= 80%	Semestral	Reunión de indicadores	Gerente
		Gestión comercial		**2.** % eficacia en las vinculaciones aprobadas	# solicitud de vinculaciones aprobadas / # visitas empresariales realizadas	>= 80%	Mensual	Vinculaciones	Asesor comercial
		Servicio de alojamiento	Recepción (reservas)	**3.** % eficacia en la disminución del no cumplimiento de reservas	# reservas no cumplidas/# reservas tomadas	<=10%	Mensual	Programa SOHORecepción	Jefe de recepción
			Camarería	**4.** % eficacia en la disminución de habitaciones inconformes.	# Habitaciones inconformes para el huésped/#Habitaciones aseadas	<= 10%	Mensual	Habitaciones aseadas	Ama de llaves
Comodidad, tranquilidad y seguridad de las instalaciones	Garantizar la asignación de los recursos para mantener las instalaciones en óptimas condiciones y el normal desarrollo de las actividades de nuestros empleados.	Gestión administrativa (Compras)		**5.** % Conformidad en la compra realizada	# pedidos de compra recibidos a conformidad/ total de pedidos de compra	>= 80%	Mensual	Pedido recibido	Auxiliar administrativo
		Gestión de mantenimiento		**6.** % eficacia en la reparación de habitaciones	# Habitaciones reparadas /# habitaciones con fallas técnicas.	>= 80%	Mensual	Fallas técnicas	Jefe de mantenimiento
	Asegurar la competencia de nuestros empleados en el proceso que participan.	Gestión de recurso humano		**7.** Desempeño del personal	Trabajador con calificación > a 25 puntos totales por cada evaluador	35 puntos	Trimestral	Puntaje de la evaluación del desempeño	Contador público
Mejoramiento continúo de los procesos mediante un Sistema de Gestión.	Implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad para el mejoramiento del desempeño de los procesos.	Monitoreo y control del S.G.C. (Gestión de calidad)		**8.** % eficacia en el cierre de No conformidades detectadas (excepto las detectadas en auditoría).	# **No conformidades*** cerradas/ # **No conformidades*** detectadas (* **No conformidades** que NO fueron detectadas en auditoría)	>= 80%	Mensual	Reporte de no conformidades, acciones correctivas y preventivas. Nota: Cada ***fuente de hallazgo*** está organizada en su respectiva carpeta.	Coordinador de calidad
				9. % Eficacia en el cierre de No conformidades detectadas en auditoría	#**No conformidades*** cerradas/# **No conformidades*** detectadas (***No conformidades** detectadas en auditoría)	>= 80%	Semestral		
				10. % eficacia en el cumplimiento de las auditorias programadas	# Auditorías realizadas/# auditorias programadas	>= 100%	Anual	Programación de auditorías interna	

Tabla 5. Indicadores de gestión

7. DOCUMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

La creación de los documentos que integran el sistema de gestión de la calidad se realizó de tal manera que cuente con la información necesaria para cumplir con la obligatoriedad del la NTC ISO 9001:2008.

7.1. Control de documentos

Como preámbulo a la creación de documentos de S.G.C se crea el procedimiento P.MyC.03 *Procedimiento control de documentos* donde se establecen las actividades para el control de documentos. Abarcando la creación, revisión, aprobación, actualización, identificación de cambios, disponibilidad y legibilidad de los documentos y registros. Así como también, la identificación de aquellos documentos de origen externo y su correspondiente control de distribución. Ver pasos en la tabla 6.

Tabla 6. Control de documentos

1. Elaboración, modificación ó eliminación de documentos	1.1. Formato **F.MyC.08** *Solicitud de elaboración, modificación ó eliminación de documentos* 1.1.1. Si la solicitud es una elaboración, crearlo según la **G.MyC.02** *Guía para la elaboración de documentos.* 1.2. Se actualiza **F.MyC.09** *Listado maestro de documentos.*
2. Aprobación de documentos	2.1. Se firma por el responsable designado en la casilla correspondiente del formato **F.MyC.08.**
3. Distribución de documentos	3.1. El coordinador de calidad realiza la entrega del documento creado ó modificado en medio del personal requerido, oficializando esta actividad con la firma de recibido en el formato F.MyC.12 *Distribución de documentos.*
4. Disposición de documentos obsoletos	4.1. **Documentos**: El coordinador de calidad recoge los documentos obsoletos de los archivos de gestión, almacenándolos en el archivo central ó destruyéndolos si la gerencia así lo notifica. Los documentos obsoletos en medio magnéticos se borran. Si es de suma importancia contar con el documento obsoleto (aparte de la última versión del documento) se debe identificar su primera hoja como *"documento obsoleto"* y las demás hojas con una X (con resaltador verde) por el lado a utilizar de las hojas.
5. Control de documentos externo	5.1. En las reuniones entre el comité de calidad y el coordinador de calidad, se discutirán los documentos de origen externo que deben ser integrados al **F.MyC.09** (normas, leyes, otros…) por su importancia en el desarrollo del servicio de alojamiento.

Fuente. Autor del proyecto

Se crea el procedimiento P.MyC.04 *Procedimiento control de registros* donde se establecen las actividades para el control de los registros generados por los procesos del hotel, definiendo los parámetros para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención, y la disposición de los mismos. Ver tabla 7.

Tabla 7. Control de registros

Identificación	Los registros deben identificar su versión, fecha de aprobación, código, que facilite su identificación y control.
Recuperación de registros	Cada empleado es responsable de la recolección y archivo de su correspondiente registro de calidad.
Almacenamiento	Impreso: AZ, carpeta legajadora, estantes y archivadores que resguarden su estado, ubicados donde se ejecutan las funciones con el fin de facilitar su manejo. Magnético: Se almacena en equipos de cómputo entre carpetas magnéticas debidamente identificadas y controladas en su acceso.
Protección y tiempo de retención	Se garantiza por medio de **F.MyC.10** *Listado maestro de registros* el proporcionar a las partes interesadas la recuperación y consulta de los registros cuando los requieran.
Disposición de registros obsoletos	**Registros**: Las copias de los formatos obsoletas vacíos se utilizan como hojas reciclables y las copias diligenciadas con información importante se almacenan en carpetas legajadoras y se identifican, con el resaltador verde, como documentos diligenciados en "*formato obsoleto*" y se ubican ya sean en el archivo de gestión correspondiente o en el archivo central.

Fuente. Autor del proyecto

7.2. Tipos de documentos

Los documentos que maneja el recurso humano del hotel se clasifican en:

Tabla 8. Tipo de documentos.

Manual	Documento que permite dar asistencia a la forma de manejar adecuadamente un tema del sistema de gestión.
Procedimiento	Documento el cual no pierde detalle a la manera como se requiere hacer las actividades de un proceso.
Instructivo	Documento que contiene indicaciones muy precisas de cómo efectuar el diligenciamiento del formato correspondiente.
Formato / Registro	Documento que proporciona una evidencia objetiva de actividades realizadas diariamente ó de resultados obtenidos. **Formato**: es el documento que proporciona evidencia pero sin diligenciar. **Registro:** es el formato diligenciado.
Mapa	Documento que permite organizar y representar, de forma gráfica y a través de un esquema, el conocimiento.
Caracterización	Documento que identifica todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar.

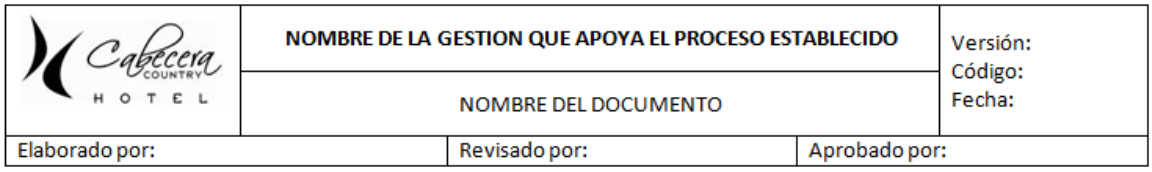
Acta	Documento que tiene por objeto dejar constancia de lo tratado, sucedido y/o acordado entre las partes interesadas.
Guía	Documento que contiene la información necesaria para el correcto uso y manejo provechoso de los elementos y actividades que conforman un proceso.
Seguimiento	Documento que comprende la recolección y el análisis de datos para comprobar que un programa cumple los objetivos que propone la dirección y que responde a las necesidades de los interesados.

Fuente. Autor del proyecto

7.3. Encabezado de los documentos

El propósito del encabezado es identificar los documentos generados por el sistema de gestión de la calidad. Para *manuales, procedimientos, mapas, caracterizaciones, guías* y *seguimientos* se estableció el siguiente encabezado para la primera hoja (obligatorio):

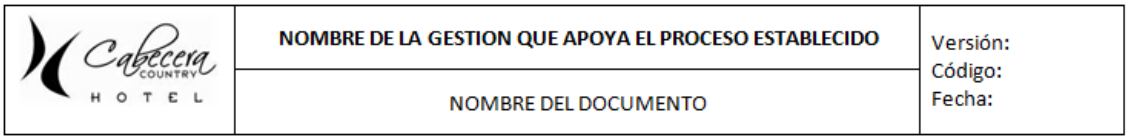
Figura 15. Encabezado 1



Fuente. Autor del proyecto.

Para *registros (formatos)* y *actas* se estableció el siguiente encabezado (obligatorio en la primera hoja y en las demás si el área de la hoja y/o su contenido lo permiten):

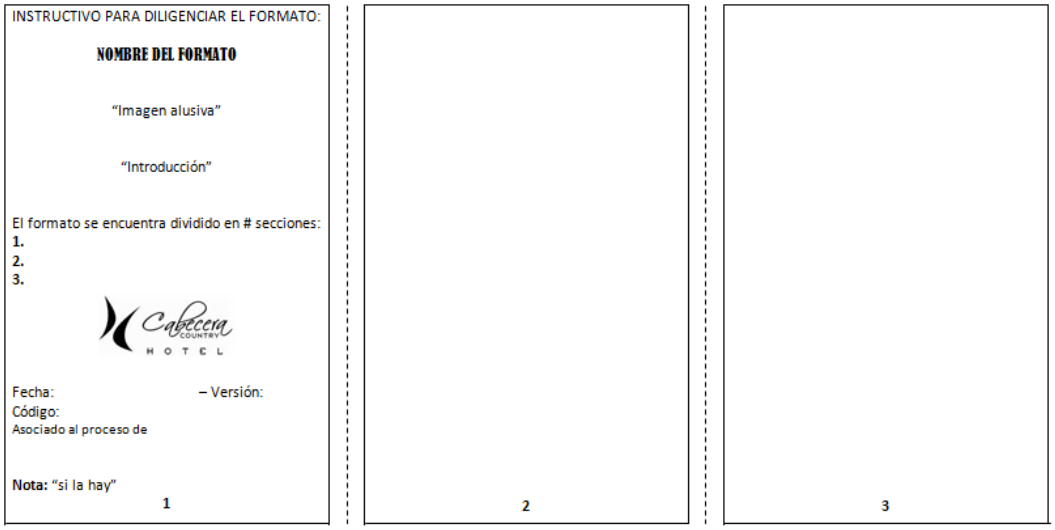
Figura 16. Encabezado 2



Fuente. Autor del proyecto.

La información de los instructivos es sintetizada en una hoja tamaño carta u oficio dividida en tres partes, cuyo encabezado es:

Figura 17. Encabezado 3

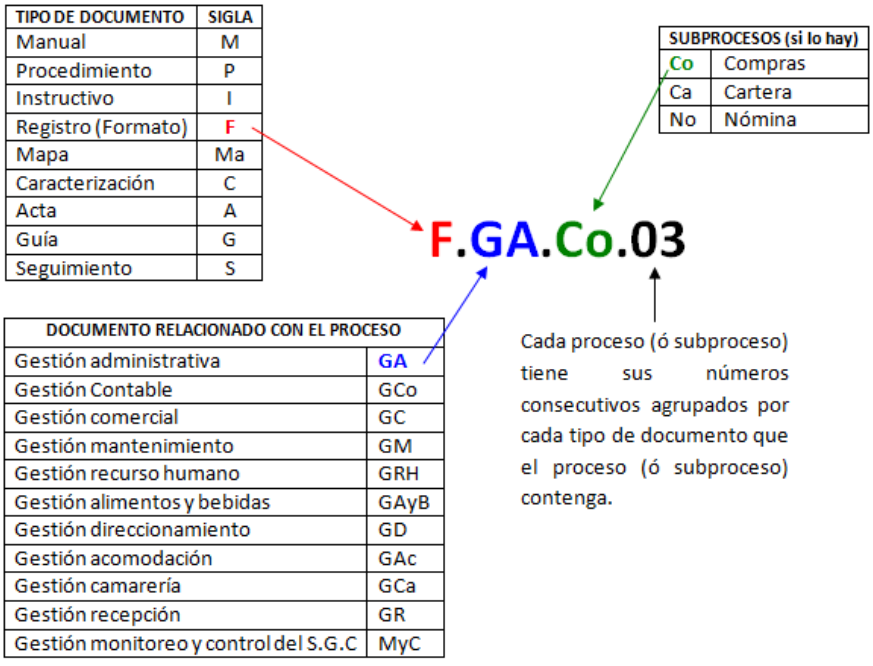


Fuente. Autor del proyecto.

7.4. Codificación de documentos

La codificación de los documentos se estableció de la siguiente manera:

Figura 18. Codificaciones



Fuente. Autor del proyecto

7.5. Elementos de los documentos

Información para la comprensión de los documentos:

1) *Manuales, guías, mapas:*

Figura 19. Elemento 1

PROPOSITO DEL DOCUMENTO
Es describir la intención por la cual se crea el documento dentro del marco lógico de las actividades del usuario.
CONSIDERACIONES
• Glosario. • Observaciones.

Fuente. Autor del proyecto.

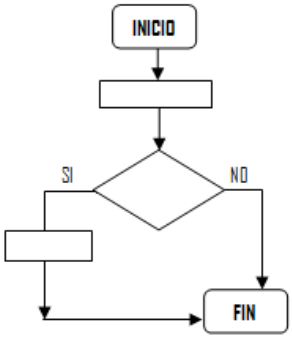
2) *Procedimientos:*

Figura 20. Elemento 2

OBJETIVO	ALCANCE
Responde a lo que pretende el documento y lo que se quiere alcanzar con la aplicación del mismo.	Establece los límites de aplicabilidad ó cobertura del documento.
NORMATIVIDAD	
• La normativa se refiere al establecimiento de reglas, nomas y/o leyes que son de aplicabilidad dentro del marco lógico de las actividades del usuario.	
CONSIDERACIONES	
• Glosario. • Observaciones.	

Fuente. Autor del proyecto.

Figura 21. Elemento 3

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Indica las actividades de forma consecutivas para el funcionamiento del proceso. 	Explicación detallada del contenido de cada elemento del diagrama de flujo.	Persona(s) que tiene a su cargo el desarrollo de una actividad.

Fuente. Autor del proyecto

3) *Caracterizaciones:*

Figura 22. Elemento 4.

OBJETIVO		ALCANCE		
Responde a lo que pretende el documento y lo que se quiere alcanzar con la aplicación del mismo.		Establece los límites de aplicabilidad ó cobertura del documento.		
Proveedores	**Entradas**	**ACTIVIDAD**	**Salidas**	**Beneficiarios**
Persona(s) que facilita lo que se necesita	¿Qué necesita?	Conjunto de operaciones ó tareas propias del empleado	¿Qué resulta?	Persona(s) que utiliza los resultados

Fuente. Autor del proyecto.

Figura 23. Elemento 5.

Recursos	Responsables	Requisitos	Medición del proceso
i. Recursos tangibles: **ii.** Recursos intangibles: **iii.** Recurso Financiero:	**i.** Líder del proceso Gestión _____ y subproceso de __(si los hay)__: **Nota:** (Si la hay). **ii.** Colaboradores:	**i.** Beneficiario(s): - Proceso. - Subproceso. - Área. - Empleado. **ii.** Legales y reglamentarios: - *Listado maestro de documentos.* - *Listado maestro de registros.* **iii.** De la organización: Guía, instructivo, manuales.	**i.** Nombre del indicador: **ii.** otro: **Seguimiento del proceso** Es la manera como se provee de información sobre el progreso del desempeño del proceso, haya o no indicador(es).

Fuente. Autor del proyecto.

4) Al final de todo documento irá el *control de cambios* descrito en la figura 25; a excepción de los *instructivos*, cuyo cambio se indicará en el documento que describen.

Figura 24. Elemento 6.

CONTROL DE CAMBIOS		
Versión	**Fecha de aprobación**	**Descripción de los cambios realizados**
	El gerente autoriza la divulgación del documento	Los cambios de fondo ó de forma del documento.

Fuente. Autor del proyecto.

7.6. Procedimientos del SGC en el hotel

Después de identificar los procesos se procede a determinan las actividades sistemáticas del hotel que producen procedimientos específicos.

Tabla 9. Procedimientos

PROCESO MONITOREO Y CONTROL DEL S.G.C	Gestión de calidad	**P.MyC.01** Correcciones, acciones correctivas y preventivas. **P.MyC.02** Auditoría interna. **P.MyC.03** Control de documentos. **P.MyC.04** Control de registros. **P.MyC.05** Control de servicio no conforme.
PROCESO MISIONAL	Gestión acomodación	**P.GAc.01** Check in. **P.GAc.02** Check out. **P.GAc.03** Entrega de objetos olvidados. **P.GAc.04** Identificación de equipaje.
	Gestión camarería	**P.GCa.01** Limpieza de habitaciones.
	Gestión recepción	**P.GR.01** Arribo del cliente (check in). **P.GR.02** Estadía del huésped. **P.GR.03** Salida del cliente (check out). **P.GR.04** Toma e ingreso de reservas.
PROCESO APOYO	Gestión administrativa	**P.GA.Ca.01** Verificación de pagos. **P.GA.Co.01** Requisición de compra.
	Gestión Recurso Humano	**P.GRH.01** Selección de personal. **P.GRH.02** Necesidad de capacitación.
	Gestión de mantenimiento	**P.GM.01** Solución de fallas técnicas.
	Servicios complementarios	**P.GAyB.01** Montaje del buffet (desayunos). **P.GAyB.02** Atención de mesas y snacks. **P.GL.01** Lavado elementos textiles (hotel). **P.GL.02** Lavado prendas de vestir (huésped). **P.GMe.01** Domicilios administrativos.

Fuente. Autor del proyecto

7.7. Manual de funciones y responsabilidades

Del resultado de la lista de chequeo de la NTC-ISO 9001:2008 se evidencio la falta de un manual de funciones que indique las actividades de las cuales son responsables los empleados del hotel. Para cubrir este requisito se procedió a identificar los cargos y sus funciones se formalizaron en el documento M.GRH.01 *Manual de funciones*, resaltando los requerimientos de educación, experiencia,

formación y habilidades los cuales deben ser evidenciados con su respectivo documento. El manual se construye a partir de las entrevistas realizadas a cada empleado y diligenciando lo siguiente. Ver figura 25.

Figura 25. Manual de funciones y responsabilidades

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Código:
Área:	Número de personas en el cargo:
2. PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO	
3. DESCRIPCION DE FUNCIONES	
Funciones básicas: • **Funciones específicas:** •	
4. RESPONSABILIDADES	
•	
5. RECURSOS	
Equipos y elementos de oficina	
Equipos y elementos de comunicación	
Equipos y elementos de computo	
Equipos y elementos de camarería	
Equipos y elementos de alimentos y bebidas	
Maquinas y herramientas	
Intangibles	
Insumos	
6. PERFIL DEL CARGO	
Educación	
Experiencia	
Capacitación ó formación	
Habilidades	•
7. REQUERIMIENTO FISICO DEL PUESTO DURANTE LA JORNADA LABORAL	
Jornada: Horas de trabajo: Peso a levantar: Partes del cuerpo de más fatiga: Posición física de mayor tiempo: Ruta de trabajo: Área de movilidad:	
Esfuerzo mental: Bajo __ Mediano __ Alto __ Descripción: Ante el surgimiento de dudas:	
8. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones ambientales	
Lesiones y enfermedades habituales del cargo	

Fuente. Autor del proyecto

7.8. Manual de calidad

El manual de calidad es el documento para la formación del personal y para entregar a cualquier parte interesada (clientes, proveedores, socios, etc.) que desee conocer la actividad y el funcionamiento general de la organización. El manual está distribuido de la siguiente manera:

- **Capitulo 1:** Introducción.
- **Capítulos 2 y 3**: El Hotel Cabecera Country presenta la reseña histórica de la organización y los procesos que desarrolla con base al alcance y a las exclusiones expuestas de acuerdo a la norma NTC-ISO 9001:2008.
- **Capitulo 4:** Con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad se pretende identificar los procesos y la interacción de las actividades del servicio de alojamiento.
- **Capitulo 5:** La dirección del hotel tiene como compromiso prioritario con sus empleados, colaboradores, accionistas y clientes velar constantemente por la calidad de los servicios prestados con base en ocho principios básicos.
- **Capitulo 6:** Documentación necesaria para la implementación de un sistema de gestión de calidad.
- **Capitulo 7:** La Dirección del Hotel Cabecera Country, es la principal responsable en el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C) y de que éste mejore continuamente.
- **Capitulo 8:** La dirección del hotel se compromete con el espíritu y contenido de la política de calidad facilitando los recursos necesarios para asegurar su cumplimiento.
- **Capitulo 9:** Identificación de los servicios ofrecidos y la manera de ofertarlos a los interesados.
- **Capitulo 10:** Adquisición de los insumos.

- **Capitulo 11:** Manejo del desarrollo y resultado de la interacción del cliente con el servicio.
- **Capitulo 12 y 13:** El Hotel Cabecera Country implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora continua de la calidad en los servicios ofertados.
- **Capitulo 14:** Empresa que brinda el software hotelero.
- **Capitulo 15:** Vocabulario.

7.9. Compromiso de la dirección con la calidad

La gerencia general del hotel ratifica su compromiso hacia la calidad con la firma y divulgación del siguiente documento.

Foto 5. Compromiso de la alta dirección con la calidad

Cabecera COUNTRY HOTEL

Bucaramanga, 02 de abril del 2011

COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN CON LA CALIDAD

Como parte del fortalecimiento organizacional y la búsqueda de la satisfacción de nuestros clientes, el HOTEL CABECERA COUNTRY ha visto la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma NTC-ISO 9001:2008. Por tal razón, comunico a la organización los siguientes puntos que son vitales para el funcionamiento y mejoramiento de dicho sistema:

1. Lograr la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requisitos, así como también a través del cumplimiento de las normas y reglamentos que sean aplicables al servicio de alojamiento.
2. Todos los miembros de la organización deberán dirigir sus funciones al cumplimiento de la política de calidad y sus objetivos establecidos.
3. El gerente general realizará revisiones periódicas al funcionamiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad, por lo que es vital que todas las áreas participen, mantengan y mejoren las actividades requeridas por el S.G.C.
4. Por último, el gerente constatará ante los accionistas y junta directiva de que la calidad será una de las herramientas que harán al hotel más competitivo a lo largo del tiempo, por tanto la asignación de recursos para el sistema de gestión son necesarios para lograr una adecuada implementación, funcionamiento y mejora.

Cordialmente:

MARIDA LUCIA BALLESTEROS LEON
Gerente General

Calle 48 No. 34-29 - Cabecera
PBX: (7) 647 50 60 - Fax: (7) 647 83 48
www.cabeceracountryhotel.com
hotelcabeceracountry@hotmail.com
Bucaramanga, Colombia

Fuente. Autor del proyecto

8. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

En este punto de la implementación se da a conocer a todos los involucrados en el desarrollo de cada proceso del hotel los principales lineamientos del S.G.C:

- Misión
- Visión
- Reconocimiento de procesos.
- Política de calidad
- Objetivos de calidad.
- Seguimiento, medición, análisis y mejora del servicio de alojamiento.

Para garantizar el desarrollo del sistema de gestión de calidad se instruye al personal con respecto a la manera de diligenciar y/o ubicar en el archivo de gestión y central los documentos:

- Formatos para el registro.
- Instructivos.
- Actas.
- Seguimientos de indicadores
- Manuales.
- Guías.

8.1. Sensibilización y capacitación

El desarrollo de capacitaciones es importante para que el personal comprenda los componentes de un sistema de gestión de la calidad. La continua sensibilización del personal promueve un estilo de vida a conveniencia de orientarlos hacia la mejora continua. Su cronograma se presenta en la figura 27.

Figura 26. Cronograma de sensibilización y capacitación

HOTEL CABECERA COUNTRY

CRONOGRAMA DE SENSIBILIZACION Y CAPACITACION

Fecha: 15/marzo/2011

	MARZO 28, 29, 30, 31	Tiempo	Responsable
Tema:	Introducción al S.G.C	15-30 min	Coordinador de calidad
Actividad:	Video "La calidad es una carrera que no tiene fin"	15-30 min	Coordinador de calidad
Evaluación:	Quizz, sopa de letras, apareamiento	15-30 min	Asistentes

	ABRIL 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	Tiempo	Responsable
Actividad:	Entrevista con el personal	15-30 min	Coordinador de calidad
	Diligenciamiento de la "libreta de campo"	15-30 min	Coordinador de calidad

	ABRIL 18, 19, 20, 21, 22, 23, 29, 30	Tiempo	Responsable
Tema:	¿Qué es ISO?	15-30 min	Coordinador de calidad
	Principio de la calidad	15-30 min	Coordinador de calidad
Actividad:	Folleto de calidad	15-30 min	Coordinador de calidad

	MAYO 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14	Tiempo	Responsable
Tema:	Servicio al cliente	15-30 min	Coordinador de calidad
Evaluación	Quizz, sopa de letras, apareamiento	15-30 min	Asistentes

	MAYO - JUNIO 28, 30, 31, 1, 2, 3, 4	Tiempo	Responsable
Tema:	Interpretación de requisitos	15-30 min	Coordinador de calidad
Actividad:	Exposición de los formatos	15-30 min	Coordinador de calidad
Evaluación:	Quizz, sopa de letras, apareamiento	15-30 min	Asistentes

	JUNIO 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30	Tiempo	Responsable
Actividad:	Teorico-práctica en el diligenciamiento de formatos	15-30 min	Coordinador de calidad
Evaluación:	Diligenciamiento de formatos	15-30 min	Asistentes

	JULIO 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Tiempo	Responsable
Actividad:	Teorico-práctica en el diligenciamiento de formatos	15-30 min	Coordinador de calidad
Evaluación:	Ubicación de formatos	15-30 min	Asistentes

Fuente. Autor del proyecto.

Las capacitaciones y sensibilizaciones se llevaron a cabo en el salón “Los Laureles” del Hotel Cabecera Country, evidenciándose en fotografías y lista de asistencia.

Foto 6. Capacitación y sensibilización 1.

Fuente. Autor del proyecto.

La capacitación permitió saber cómo se diligencian los documentos y la sensibilización ayudo a aclarar incógnitas e inquietudes para despertar el interés del personal de querer hacer cotidiana las actividades del sistema de gestión en sus turnos de trabajo.

Foto 7. Capacitación y sensibilización 2.

Fuente. Autor del proyecto.

8.1.1. Divulgación y distribución de los documentos

Al responsable de diligenciar y/o administrar el correspondiente documento, firmó en constancia del hecho en el formato F.MyC.12 *Distribución de documentos.*
Los documentos que integran el sistema de gestión de la calidad han sido debidamente archivados e identificados en medio magnético, carpeta legajadora, AZ's y porta talonarios, y éstos a su vez se ubican dentro del archivador ó estante del área respectiva. Los documentos en general están a disposición del personal en 2 tipos de archivos:

- Archivo de gestión: Es el área en donde el documento/registro autorizado permanece la mayor parte de su tiempo, siempre al alcance del responsable de su diligenciamiento ó utilización. Se establecen varios archivos de gestión.
- Archivo central (bodega de documentos/registros): Es el área en donde se almacenan los documentos/registros y talonarios "nuevos" ó sustituidos de los archivos de gestión por otras versiones. También se almacenan aquellos documentos/registros y talonarios que han sido diligenciados y por comodidad se reguardan en el archivo central para darle espacio a los archivos de gestión.

Foto 8. Identificación de documentos

Fuente. Autor del proyecto

Una vez se ha determinado: la visión, la misión, la política y los objetivos de calidad, se comunican para que se divulguen entre los interesados.

Foto 9. Visión, misión política y objetivos de calidad

Fuente. Autor del proyecto.

Para la comunicación de eventos formales e informales que cobijan a los empleados del hotel, se instalo una cartelera en la zona de cafetería. Para el Hotel Cabecera Country el término “empleado ó personal” incluyen todas aquellas personas contratadas por cortos ó largos periodos de tiempo.

8.2. Obtención de los indicadores de gestión

El análisis y seguimiento de los procesos se canalizan por medio de los indicadores de gestión. Para obtener los resultados el responsable de su seguimiento procede de la siguiente manera:

1) Diligencia el formato “*Fuente de medición*” de acuerdo a los acontecimientos de la jornada laboral. Ver tabla 10.

Tabla 10. Fuentes de medición.

FUENTE DE MEDICION PARA EL PROCESO MONITOREO Y CONTROL DEL S.G.C	Gestión de calidad	**F.MyC.01** Reporte e no conformidades, acciones correctivas y preventivas. **F.MyC.07** Programación de auditorías internas. **S.MyC.04** Seguimiento de encuestas.
FUENTE DE MEDICION PARA EL PROCESO MISIONAL	Gestión camarería	**S.GCa.02** Habitaciones aseadas.
	Gestión recepción	**SOHORecepción > Reservas > estadísticas.**
FUENTE DE MEDICION PARA EL PROCESO APOYO	Gestión administrativa	**S.GA.Co.02** Pedido recibido.
	Gestión Recurso Humano	**S.GRH.02** Puntaje de la evaluación del desempeño.
	Gestión mantenimiento	**S.GM.02** Fallas técnicas.
	Gestión comercial	**S.GC.02** Vinculaciones.
FUENTE DE MEDICION PARA EL PROCESO ESTRATEGICO	Gestión direccionamiento	**S.GD.02** Reunión de indicadores.

Fuente. Autor del proyecto.

2) Con base a los registros “*Fuente de medición*” se diligencia el formato *Informe de indicadores* respectivo según haya vencido la “*Frecuencia de medición*” establecida en dicho formato. Ver tabla 11.

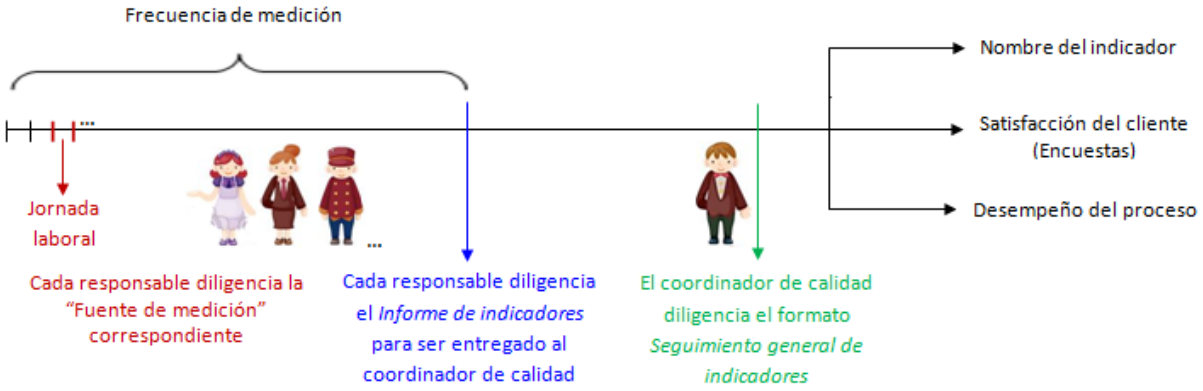
Tabla 11. Informe de indicadores.

INFORME DE INDICADORES PARA EL PROCESO MONITOREO Y CONTROL DEL S.G.C	Gestión de calidad	**S.MyC.01** Informe de indicadores **S.MyC.02** Informe de indicadores **S.MyC.03** Informe de indicadores
INFORME DE INDICADORES PARA EL PROCESO MISIONAL	Gestión camarería	**S.GCa.01** Informe de indicadores.
	Gestión recepción	**S.GR.01** Informe de indicadores
INFORME DE INDICADORES PARA EL PROCESO APOYO	Gestión administrativa	**S.GA.Co.01** Informe de indicadores.
	Gestión Recurso Humano	**S.GRH.01** Informe de indicadores
	Gestión mantenimiento	**S.GM.01** Informe de indicadores.
	Gestión comercial	**S.GC.01** Informe de indicadores.
INFORME DE INDICADORES PARA EL PROCESO ESTRATEGICO	Gestión direccionamiento	**S.GD.01** Informe de indicadores.

Fuente. Autor del proyecto.

3) Se entrega el informe de indicadores al coordinador de calidad para que éste los registre en el formato S.MyC.05 *Seguimiento general de indicadores.* Dicho formato está compuesto de tres partes
   a) Nombre del indicador: Es la recopilación de lo registrado por el responsable de diligenciar el *Informe de indicadores* correspondiente. La pestaña “nombre del indicador” se remplaza por el nombre del indicador respectivo.
   b) Satisfacción del cliente: Es el resultado del análisis del registro S.MyC.04 *Seguimiento de encuestas.* Las encuestas diligenciadas las recoge directamente el coordinador de calidad del buzón de sugerencias al final del periodo de tiempo establecido (frecuencia de medición).
   c) Desempeño del proceso: Es el resultado del análisis de la “Fuente de medición” S.GD.02 *Reunión de indicadores*, generada por el gerente, la cual muestra el cumplimiento de los indicadores propuestos en cada proceso (apoyo, misionales, estratégicos, monitoreo y control).

Figura 27. Proceso de análisis y seguimiento de indicadores.



Fuente. Autor del proyecto.

8.3. Aplicación de evaluación de satisfacción del cliente

Con la intención de conocer la información que captaron los huéspedes por medio de sus sentidos y de aquellos aspectos que influyeron en la forma de percibir dicha información, se ubica en la recepción y en los halls de espera un buzón de sugerencia en donde el huesped deposita la encuesta diligenciada.

El formato F.MyC.11 *Encuesta de satisfacción del huésped* considera factores tales como la atención que recibe, la calidad de los elementos con los cuales interactúa durante su estadía, la limpieza y organización del hotel. Por esto, es muy importante que todos los recursos humanos del hotel tengan bien claro las necesidades del cliente y contar con el apoyo suficiente para lograr satisfacerlas.

La forma de gestionar las *encuestas* para obtener su respectivo indicador se menciona en el punto 8.2 - 3) – b) de este libro.

9. EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD (SGC)

Para saber si la implementación del S.G.C en el hotel dio los resultados esperados, después de un tiempo programado, se procede a evaluarla mediante una(s) auditoría interna. Para éste proyecto se realizaron dos auditorías.

El fin de la auditoría interna es obtener las evidencias que, al evaluarse de manera objetiva, permitan determinar la conformidad del sistema de gestión de la calidad del hotel con los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2008. En pocas palabras, es una auto-declaración de conformidad de la organización. Por tanto, la independencia del auditor con la organización ó con el proceso a auditar es crucial para la veracidad de los resultados. Las auditorías programadas se realizaron de acuerdo con el procedimiento P.MyC.02 *Auditoría interna*.

9.1. Primera auditoría interna

La auditoría interna se aplica según el procedimiento descrito en P.MyC.02 *Auditoría interna*. Con base al procedimiento mencionado anteriormente se establecieron las siguientes actividades para el desarrollo de la primera auditoria en el Hotel Cabecera Country.

1) Se verifica el día de la primera auditoria en el F.MyC.07 *Programación de auditorías internas,* y días antes de realizarse se les recuerda del acontecimiento a los empleados del hotel.
2) La ejecución de la auditoría se llevó a cabo mediante outsourcing de servicios. Se contrata a un auditor que realice la auditoría porque el hotel no cuenta con una persona capacitada para esto. Aunque el asesor externo y el autor del proyecto (coordinador de calidad) están en la capacidad de realizarla (como se evidencia en la foto 10), no se permite para que haya imparcialidad en los resultados.

Foto 10. Certificados del coordinador de calidad ante el ICONTEC

certifica que:
Carlos Guerrero Torres
C.C. 91.505.587
Asistió al Diplomado
SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN
ISO 9001,ISO 14001, OHSAS 18001
Con una intensidad de 128 horas
El contenido del programa comprendió:
- Estructura ISO 9001
- Estructura ISO 14001
- Estructura OHSAS 18001
- Interrelación de los Sistemas de Gestión para su Integración
- Planificación de un Sistema de Gestión HSEQ para su integración
- Control de un Sistema de Gestión Integral HSEQ
- Técnicas de auditoria para un sistema de gestion HSEQ integrado
- Revisión por la Dirección de un Sistema de Gestión HSEQ Integrado
- Gestión para la mejora de un Sistema HSEQ Integrado
- Habilidades del Auditor para evaluar un sistema de Gestión HSEQ Integrado
Bucaramanga, 9 de Septiembre de 2011
Gloria Sarmiento Gaona
Directora Regional Oriente

certifica que:
Carlos Guerrero Torres
C.C. 91.505.587
Asistió y Aprobó el Programa
FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS EN
SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN
ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
Con una intensidad de 48 horas
El contenido del programa comprendió:
Estructura ISO 9001
Estructura ISO 14001
Estructura OHSAS 18001
Técnicas de auditoria para un sistema de gestion HSEQ integrado
Bucaramanga, 9 de septiembre de 2011
Gloria Sarmiento Gaona
Directora Regional Oriente

Fuente. Autor del proyecto

3) Entrevista del coordinador de calidad con el auditor contratado por el hotel para la presentación de la empresa y los procesos que la integran.

Foto 11. Perfil y trayectoria profesional del auditor

Universidad Industrial de Santander
Asociación de Egresados de la UIS
ASEDUIS
Capítulo Bucaramanga
Certifica que:
César Johanny Contreras Mejía
C.C. 91.532.126 de Bucaramanga
participó y cumplió satisfactoriamente el
Diplomado en
Modelos Integrados para la Gestión Organizacional
HSEQ Sistemas de Gestión de la Calidad
ISO 9001:2000, 14001:2004
y OHSAS 18001:2007
con una duración de 142 horas.
Bucaramanga, diciembre 19 de 2009

César Johanny Contreras Mejía
Ing. Industrial Universidad Industrial de Santander (UIS)
Matrícula Profesional Nro. 68222820114STD

PERFIL PROFESIONAL

Ingeniero Industrial proactivo, líder con alta capacidad de análisis, creativo en capacidad de desarrollar y mejorar procesos productivos, de prestación de servicio y administrativos, bajo el marco de los sistemas de Gestion, con habilidad para de trabajar bajo presión ya sea liderando un equipo hacia la consecución de sus objetivos o bajo el liderazgo de otro.

Actualmente curso estudios de posgrado en la Universidad del Bosque – Especialización en Gerencia de proyectos.

TRAYECTORIA PROFESIONAL

A la fecha me desempeño como Líde de Calidad y Soporte Administrativo en el Servicio de Optimización y Aseguramiento de Flujos de Información de Schlumberger - Ecopetrol (SOADM). Auxiliatura administrativa en la Universidad Industrial de Santander como facilitador del SGC y auditor observador en diferentes procesos 2009 - 2010. tesis de grado implementación del SGC en el Colegio Balbino Gracias de Piedecuesta con el apoyo y direccionamiento de la Secretaria de Educación municipal proyecto modelo para la implemenación de los SGC en planteles educativos del sector oficial.

Fuente. Auditor contratado

4) Elaboración del plan de la primera auditoría interna: El plan de auditoría es la guía para la ejecución de las actividades del auditor, el cual debe ser

aprobado por el comité de calidad del hotel en representación del coordinador de calidad.

Figura 28. Plan de auditoría (1º auditoria)

	MONITOREO Y CONTROL DEL S.G.C	Versión: 01 Código: F.MyC.03 Fecha: 01/VI/2011
Cabecera Country HOTEL	PLAN DE AUDITORIA INTERNA	

PLAN DE AUDITORIA INTERNA Nº: 01	1. DESCRIPCIÓN DE LA AUDITORÍA.			
Proceso a auditar	☑ Direccionamiento	☑ Administrativo	☑ Servicio de Alojamiento	☑ Contable y R Humano
	☑ Mantenimiento	☑ Comercial	☑ Monitoreo y control del S.G.C	☑ Complementarios

Responsable (s) proceso auditado	Todos los integrantes de cada proceso a auditar.	**Fecha** de la última auditoría recibida	día	N.A	mes	N.A	Año	N.A, 1º vez
Auditor líder	Cesar Contreras	**Equipo auditor (E.A) ó Acompañante (A)**	Carlos Guerrero Torres (A).
Alcance de la auditoría	**Tipo**	**Detalle**
	☑ Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C)	Evaluación de la norma ISO 9001, política, técnicas y procedimientos que se tengan establecidos en todos los procesos para lograr confiabilidad, oportunidad, seguridad y confidencialidad de la información generada por los procesos que trabajan al unisono con el fin de satisfacer un requerimiento y/o necesidad de clientes internos y externos.
	☐ A un producto ó servicio	
	☐ A un proceso especifico	
Objetivos de la auditoría	Verificar que el sistema de Gestión de la Calidad del Hotel Cabecera Country se encuentra cumpliendo con eficacia los requisitos exigidos por la NTC-ISO 9001:2008.	

2. AGENDA DE LA AUDITORÍA

Fecha			Hora	Proceso	Actividad	Numeral de la norma a auditar	Documentos de referencia (Criterios)	Auditor	Auditado(s)
día	mes	Año							
03	12	2011	8.00 am		Reunión de apertura de la auditoria.			Cesar Contreras	Todos los empleados del H.C.C
03	12	2011	8.45 am	Gestión direccionamiento	Observación y realización de entrevista.	4.1 - 4.2.3 - 4.2.4 – 5 - 6.1 - 6.3 - 8.2 - 8.5	Caracterización, actas, seguimiento de indicadores, registros.	Cesar Contreras	Gerente general
03	12	2011	11.00 Am	Servicio de alojamiento (recepción, acomodación, camarería)	Observación y realización de entrevista	4.1 - 4.2.3 - 4.2.4 - 5.3 - 5.4.1 - 7.1 - 7.2 - 7.5 - 8.2.4 - 8.3 - 8.4 - 8.5	Caracterización, actas, seguimiento de indicadores, registros.	Cesar Contreras	Recepcionistas Ama de llaves Camareras Lavandera Botones Mensajero
03	12	2011	2.00 Pm	Gestión administrativa (compras, cartera, nómina)	Observación y realización de entrevista	4.1 - 4.2.3 - 4.2.4 - 5.3 - 5.4.1 - 7.4 - 8.2 - 8.5	Caracterización, actas, seguimiento de indicadores, registros.	Cesar Contreras	Auxiliar administrativo, Persona que realiza pasantía (si la hay).
03	12	2011	5.00 Pm	Gestión comercial	Observación y realización de entrevista	4.1 - 4.2.3 - 4.2.4 - 5.3 - 5.4.1 - 7.2 - 8.2 8.5	Caracterización, actas, seguimiento de indicadores, registros.	Cesar Contreras	Asesor comercial

3. APROBACIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA

Elaborado por	Cesar Contreras	Firma						
Perfil / cargo	Auditor	Fecha	día	29	Mes	11	año	2011
Revisado por	Carlos Guerrero Torres	Firma						
Perfil / cargo	Coordinador de calidad	Fecha	día	01	Mes	12	año	2011

Cabecera Country HOTEL
CI JAYMAR S.A. - NIT 800.151.560

Fuente. Autor del proyecto

5) Por medio del formato F.MyC.04 *Lista de verificación para auditoría interna* el auditor registra una serie de preguntas relacionadas con un numeral de la norma con las cuales se entrevista al auditado en su zona de trabajo. Se entrevista en su zona de trabajo para facilitar la búsqueda del documento correspondiente que evidencie el cumplimiento de los requisitos y verificar, mediante la observación, el desarrollo de la actividad de acuerdo a los procedimientos descritos.
6) Cuando la auditaría llega a su fin se realiza una reunión para formalizar su clausura en donde participan todos los auditados. Los resultados de la auditoría interna se registran en el formato F.MyC.06 *Informe de auditoría interna* y se entregan al coordinador de calidad para que éste los distribuya entre los auditados ó sus jefes y se debatan las soluciones a los hallazgos encontrados en la auditoria.

Figura 29. Informe de auditoría (1º auditoria)

Cabecera Country HOTEL	MONITOREO Y CONTROL DEL S.G.C INFORME DE AUDITORIA INTERNA	Versión: 01 Código: F.MyC.06 Fecha: 01/VI/2011

Fecha de emisión del informe	día 07	Mes 12	año 2011

INFORME DE AUDITORIA INTERNA Nº: 01	1. DESCRIPCIÓN DE LA AUDITORÍA.			
Proceso a auditar	☑ Direccionamiento	☑ Administrativa	☑ Servicio de alojamiento	☑ Contable y Recurso humano
	☑ Mantenimiento	☑ Comercial	☑ Monitoreo y control del S.G.C	☑ Complementarios

Fecha de apertura de la auditoria	Día 03	mes 12	año 2011	Fecha de cierre de la auditoria	Día 04	mes 12	año 2011

Coordinador de calidad ó representante del comité de calidad	Carlos Guerrero Torres (coordinador de calidad)	Responsable (s) del proceso auditado	Todos los empleados.
Auditor líder	Cesar Contreras	Equipo auditor (E.A) ó acompañante (A)	Carlos Guerrero Torres (A)

Alcance de la auditoria	Tipo	Detalle
	☑ Al Sistema de gestión de la calidad	Evaluación de la norma ISO 9001, política, indicadores y procedimientos que se tengan establecidos en todos los procesos para lograr confiabilidad, oportunidad y seguridad de la información generada por los procesos que trabajan al unísono con el fin de satisfacer un requerimiento y/o necesidad de clientes internos y externos.
	☐ A un producto ó servicio	
	☐ A un proceso específico	

Objetivos de la auditoria	Verificar que el sistema de Gestión de la Calidad del Hotel Cabecera Country se encuentra cumpliendo con eficacia los requisitos exigidos por la NTC-ISO 9001:2008.
Documentos de referencia	Caracterización, actas, seguimiento de indicadores, registros, manuales, guías.

2. CONCLUSIONES DEL AUDITOR		
Anotaciones iniciales:		
- Servicio de alojamiento: Lo más importante del servicio de alojamiento es el cumplimiento de la reserva al cliente y la limpieza en la habitación ofrecida. - Gestión administrativa: La gran mayoría de sus huéspedes son empleados de pequeñas y medianas empresas, reconociéndolo entre ellas como un hotel tipo ejecutivo, de bajo costo y ubicado en un excelente sitio de la ciudad. - Gestión comercial: Utilizando la buena imagen del hotel ganar la mayor cobertura posible, y siempre con una actitud de compromiso con el cliente. - Servicios complementarios: Son las actividades que no son el objeto comercial principal de una organización pero son útiles para proporcionar la satisfacción de necesidades de los huéspedes. - Gestión contable y recurso humano: Las personas que laboran en el hotel deben tener la actitud y aptitud para desarrollar las actividades que permitan que el proceso se desarrolle con eficiencia. Los documentos contables deben estar protegidos tanto en medio magnético como físico y su acceso restringido a personal autorizado		
Aspectos relevantes:		
- El trabajo en equipo bien logrado entre el cuerpo de camarería y la recepción. - El orden del área de trabajo de los recepcionistas y la bodega de camarería. - La buena actitud del empleado para responder a la auditoria sin timidez, a excepción del auxiliar de cocina José Jesús.		
Aspectos por mejorar:		
- Varios registros (como el de *entrega de habitación*) no tienen un sitio determinado para dejar el documento en espera de ser organizado posteriormente.		
Hallazgos de auditoria		
Servicio de alojamiento		
TIPO	**REQUISITO**	**DESCRIPCIÓN**
No conformidad	4.2.4	Deficiente control en el diligenciamiento de registros, se encuentran espacios sin diligenciar y escritura no legible.
Observación	-----	En la G.GCa.02 *Guía de camarería* no se especifica el tiempo que debe tardar el personal en realizar el aseo general, el aseo corriente y la cobertura. Al indagar el tiempo que tarda en arreglar una habitación cada una de las camareras dio un tiempo aproximado muy diferente.
Observación	------	El registro de *check out* (sanck y minibar) no se diligencia en forma consecutiva de sus números.
Gestión Administrativa		
No conformidad	4.2.4	Existen registros utilizados para el desarrollo del proceso de compras pero no están formalizados en el S.G.C
No conformidad	7.4.1	Falta evaluar y/o seleccionar proveedores (elementos textiles y ferreteros) que afectan el SGC.
Gestión Comercial		
No conformidad	4.2.4	No se encontró el registro *F.GC.02 visita empresarial* en el lugar estipulado en el F.MyC.10 *listado maestro de registro.*
Servicios Complementarios		

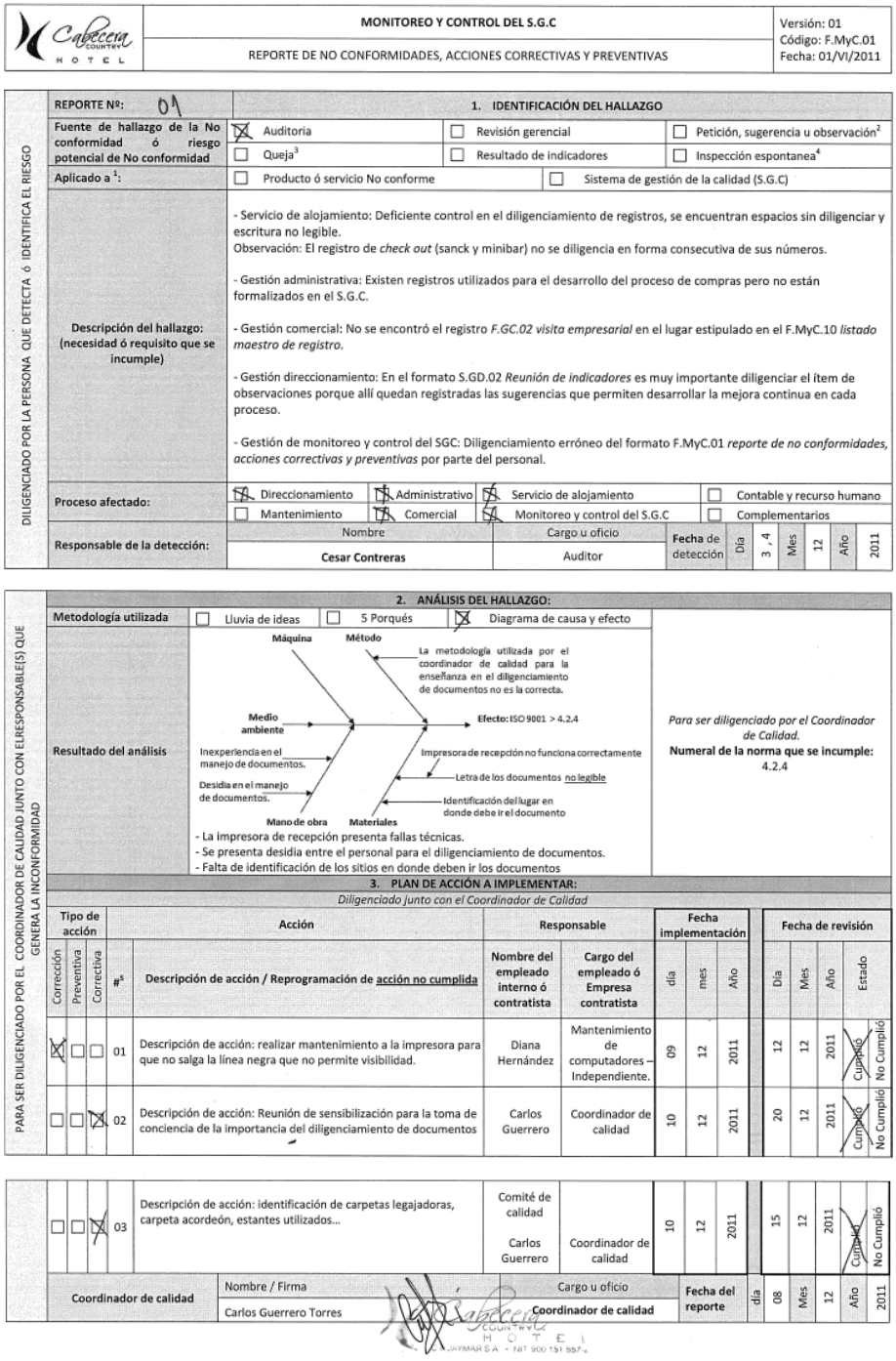
NTC-ISO 9001:2008 Página 2 de 4

3. APROBACIÓN DEL INFORME DE AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD		
Nombre de auditores (consultores)	**Responsabilidad** (auditor líder ó equipo auditor)	**Firma**
Cesar Johanny Contreras	Cesar Johanny Contreras	

Fuente. Autor del proyecto

7) Durante la primera auditoría interna se generaron no conformidades y observaciones al S.G.C del hotel. Para el seguimiento y verificación del cierre de las no conformidades y la atención de las observaciones se utilizo el formato F.My.01 *Reporte de no conformidades, acciones correctivas y preventivas*.

Figura 30. Reporte de no conformidades, acciones correctivas y preventivas (1º auditoria)



Cabecera Country Hotel	MONITOREO Y CONTROL DEL S.G.C REPORTE DE NO CONFORMIDADES, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	Versión: 01 Código: F.MyC.01 Fecha: 01/VI/2011

DILIGENCIADO POR LA PERSONA QUE DETECTA Ó IDENTIFICA EL RIESGO

REPORTE Nº: 01	1. IDENTIFICACIÓN DEL HALLAZGO		
Fuente de hallazgo de la No conformidad ó riesgo potencial de No conformidad	☒ Auditoria	☐ Revisión gerencial	☐ Petición, sugerencia u observación[2]
	☐ Queja[3]	☐ Resultado de indicadores	☐ Inspección espontanea[4]
Aplicado a [5]:	☐ Producto ó servicio No conforme	☐ Sistema de gestión de la calidad (S.G.C)	
Descripción del hallazgo: (necesidad ó requisito que se incumple)	- Servicio de alojamiento: Deficiente control en el diligenciamiento de registros, se encuentran espacios sin diligenciar y escritura no legible. Observación: El registro de *check out* (sanck y minibar) no se diligencia en forma consecutiva de sus números. - Gestión administrativa: Existen registros utilizados para el desarrollo del proceso de compras pero no están formalizados en el S.G.C. - Gestión comercial: No se encontró el registro *F.GC.02 visita empresarial* en el lugar estipulado en el F.MyC.10 *listado maestro de registro.* - Gestión direccionamiento: En el formato S.GD.02 *Reunión de indicadores* es muy importante diligenciar el ítem de observaciones porque allí quedan registradas las sugerencias que permiten desarrollar la mejora continua en cada proceso. - Gestión de monitoreo y control del SGC: Diligenciamiento erróneo del formato F.MyC.01 *reporte de no conformidades, acciones correctivas y preventivas* por parte del personal.		
Proceso afectado:	☒ Direccionamiento	☒ Administrativo	☒ Servicio de alojamiento	☐ Contable y recurso humano
	☐ Mantenimiento	☒ Comercial	☒ Monitoreo y control del S.G.C	☐ Complementarios

Responsable de la detección:	Nombre	Cargo u oficio	Fecha de detección	Día	Mes	Año
	Cesar Contreras	Auditor		3 ,4	12	2011

PARA SER DILIGENCIADO POR EL COORDINADOR DE CALIDAD JUNTO CON EL RESPONSABLE(S) QUE GENERA LA INCONFORMIDAD

2. ANÁLISIS DEL HALLAZGO:

Metodología utilizada: ☐ Lluvia de ideas ☐ 5 Porqués ☒ Diagrama de causa y efecto

Resultado del análisis:

- La impresora de recepción presenta fallas técnicas.
- Se presenta desidia entre el personal para el diligenciamiento de documentos.
- Falta de identificación de los sitios en donde deben ir los documentos

Para ser diligenciado por el Coordinador de Calidad.
Numeral de la norma que se incumple: 4.2.4

3. PLAN DE ACCIÓN A IMPLEMENTAR:

Diligenciado junto con el Coordinador de Calidad

Tipo de acción			Acción		Responsable		Fecha implementación			Fecha de revisión				
Corrección	Preventiva	Correctiva	#s	Descripción de acción / Reprogramación de acción no cumplida	Nombre del empleado interno ó contratista	Cargo del empleado ó Empresa contratista	día	mes	Año	Día	Mes	Año	Estado	
☒	☐	☐	01	Descripción de acción: realizar mantenimiento a la impresora para que no salga la línea negra que no permite visibilidad.	Diana Hernández	Mantenimiento de computadores – Independiente.	09	12	2011	12	12	2011	Cumplió	No Cumplió
☐	☐	☒	02	Descripción de acción: Reunión de sensibilización para la toma de conciencia de la importancia del diligenciamiento de documentos	Carlos Guerrero	Coordinador de calidad	10	12	2011	20	12	2011	Cumplió	No Cumplió
☐	☐	☒	03	Descripción de acción: identificación de carpetas legajadoras, carpeta acordeón, estantes utilizados...	Comité de calidad Carlos Guerrero	Coordinador de calidad	10	12	2011	15	12	2011	Cumplió	No Cumplió

Coordinador de calidad	Nombre / Firma	Cargo u oficio	Fecha del reporte	día	Mes	Año
	Carlos Guerrero Torres	Coordinador de calidad		08	12	2011

Fuente. Autor del proyecto

8) Evaluación al auditor por parte del personal por medio del formato F.MyC.05 *Evaluación de auditores*.
9) La *revisión por la dirección*[7] se realizó después de la entrega del informe de auditoría y se resaltaron los siguientes puntos a tratar entre la gerencia, el comité de calidad y el coordinador de calidad. La revisión por la dirección queda registrada en A.GRH.01 *Acta de reuniones.*
    - La revisión de la política y objetivos de calidad.
    - Exponer las no conformidades reportadas en el primer informe de auditoría entregado el 07 de diciembre del año 2011 y evaluar las acciones planteadas para el correspondiente cierre.
    - Conocer los informes de satisfacción del cliente gracias al análisis de las encuestas que ellos diligencian.
    - Análisis de los indicadores de los procesos y/o planteamiento de nuevas metodologías para la obtención de la información requerida.
    - Conocer el estado de las acciones registradas en F.MyC.01 *Reporte de no conformidades, acciones correctivas y preventivas.*
    - Recomendaciones para el mejoramiento de los procesos por parte del comité de calidad.

9.2. Segunda auditoria

1) Se verifica el día de la segunda auditoria en el F.MyC.07 *Programación de auditorías internas,* y días antes de realizarse se les recuerda del acontecimiento a los empleados del hotel.

[7] La primera revisión por la dirección se realizó el día 10 de noviembre del 2011. La segunda y tercera revisión por la dirección se realizó posterior al informe de auditoría los días 23 de diciembre del 2011 y 21 de enero del 2012 respectivamente.

2) Elaboración del plan de la segunda auditoría interna: El plan de auditoría es la guía para la ejecución de las actividades del auditor, el cual debe ser aprobado por el comité de calidad del hotel en representación del coordinador de calidad.

Figura 31. Plan de auditoría (2º auditoria)

Cabecera Country Hotel	MONITOREO Y CONTROL DEL S.G.C PLAN DE AUDITORIA INTERNA	Versión: 01 Código: F.MyC.03 Fecha: 01/VI/2011

PLAN DE AUDITORIA INTERNA Nº: 02	1. DESCRIPCIÓN DE LA AUDITORÍA.			
Proceso a auditar	☑ Direccionamiento	☑ Administrativo	☑ Servicio de Alojamiento	☑ Contable y R Humano
	☑ Mantenimiento	☑ Comercial	☑ Monitoreo y control del S.G.C	☑ Complementarios
Responsable (s) proceso auditado	Todos los integrantes de cada proceso a auditar.	**Fecha** de la última auditoría recibida	Día 04 mes 12 Año 2012	
Auditor líder	Cesar Contreras	**Equipo auditor (E.A) ó Acompañante (A)**	Carlos Guerrero Torres (A).	

Alcance de la auditoria	**Tipo**	**Detalle**
	☑ Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C)	Evaluación de la norma ISO 9001, política, técnicas y procedimientos que se tengan establecidos en todos los procesos para lograr confiabilidad, oportunidad, seguridad y confidencialidad de la información generada por los procesos que trabajan al unísono con el fin de satisfacer un requerimiento y/o necesidad de clientes internos y externos.
	☐ A un producto ó servicio	
	☐ A un proceso especifico	
Objetivos de la auditoria	Verificar que el sistema de Gestión de la Calidad del Hotel Cabecera Country se encuentra cumpliendo con eficacia los requisitos exigidos por la NTC-ISO 9001:2008.	

2. AGENDA DE LA AUDITORÍA

Fecha			Hora	Proceso	Actividad	Numeral de la norma a auditar	Documentos de referencia (Criterios)	Auditor	Auditado(s)
Día	mes	Año							
29	12	2011	8.00 am		Reunión de apertura de la auditoria.			Cesar Contreras	Todos los empleados del H.C.C
29	12	2011	8.45 am	Gestión direccionamiento	Observación y realización de entrevista.	4.1 - 4.2.3 - 4.2.4 – 5 - 6.1 - 6.3 - 8.2 - 8.5	Caracterización, actas, seguimiento de indicadores, registros.	Cesar Contreras	Gerente general
29	12	2011	11.00 Am	Servicio de alojamiento (recepción, acomodación, camarería)	Observación y realización de entrevista	4.1 - 4.2.3 - 4.2.4 - 5.3 - 5.4.1 - 7.1 - 7.2 - 7.5 - 8.2.4 - 8.3 - 8.4 - 8.5	Caracterización, actas, seguimiento de indicadores, registros.	Cesar Contreras	Recepcionistas Ama de llaves Camareras Lavandera Botones Mensajero
29	12	2011	2.00 Pm	Gestión administrativa (compras, cartera, nómina)	Observación y realización de entrevista	4.1 - 4.2.3 - 4.2.4 - 5.3 - 5.4.1 - 7.4 - 8.2 - 8.5	Caracterización, actas, seguimiento de indicadores, registros.	Cesar Contreras	Auxiliar administrativo, Persona que realiza pasantía (si la hay).
29	12	2011	5.00 Pm	Gestión comercial	Observación y realización de entrevista	4.1 - 4.2.3 - 4.2.4 - 5.3 - 5.4.1 - 7.2 - 8.2 8.5	Caracterización, actas, seguimiento de indicadores, registros.	Cesar Contreras	Asesor comercial

3. APROBACIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA								
Elaborado por	Cesar Contreras	Firma						
Perfil / cargo	Auditor	Fecha	día	26	Mes	12	año	2011
Revisado por	Carlos Guerrero Torres	Firma						
Perfil / cargo	Coordinador de calidad	Fecha	día	27	Mes	12	año	2011

Fuente. Autor del proyecto

3) Por medio del formato F.MyC.04 *Lista de verificación para auditoría interna* el auditor registra una serie de preguntas relacionadas con un numeral de la norma con las cuales se entrevista al auditado en su zona de trabajo. Se entrevista en su zona de trabajo para facilitar la búsqueda del documento correspondiente que evidencie el cumplimiento de los requisitos y verificar, mediante la observación, el desarrollo de la actividad de acuerdo a los procedimientos descritos.
4) Cuando la auditaría llega a su fin se realiza una reunión para formalizar su clausura en donde participan todos los auditados. Los resultados de la auditoría interna se registran en el formato F.MyC.06 *Informe de auditoría interna* y se entregan al coordinador de calidad para que éste los distribuya entre los auditados ó sus jefes y se debatan las soluciones a los hallazgos encontrados en la auditoria.

Figura 32. Informe de auditoría (2º auditoria)

Cabecera Country Hotel	MONITOREO Y CONTROL DEL S.G.C INFORME DE AUDITORIA INTERNA	Versión: 01 Código: F.MyC.06 Fecha: 01/VI/2011

Fecha de emisión del informe	día 02	Mes 01	año 2012

INFORME DE AUDITORIA INTERNA Nº: 02	1. DESCRIPCIÓN DE LA AUDITORÍA.			
Proceso a auditar	☑ Direccionamiento	☑ Administrativa	☑ Servicio de alojamiento	☑ Contable y Recurso humano
	☑ Mantenimiento	☑ Comercial	☑ Monitoreo y control del S.G.C	☑ Complementarios

Fecha de apertura de la auditoria	Día 29	mes 12	año 2011	Fecha de cierre de la auditoria	Día 30	Mes 12	año 2011

Coordinador de calidad ó representante del comité de calidad	Carlos Guerrero Torres (coordinador de calidad)	Responsable (s) del proceso auditado	Todos los empleados.
Auditor líder	Cesar Contreras	Equipo auditor (E.A) ó acompañante (A)	Carlos Guerrero Torres (A)

Alcance de la auditoria	Tipo	Detalle
	☑ Al Sistema de gestión de la calidad	Evaluación de la norma ISO 9001, política, indicadores y procedimientos que se tengan establecidos en todos los procesos para lograr confiabilidad, oportunidad y seguridad de la información generada por los procesos que trabajan al unísono con el fin de satisfacer un requerimiento y/o necesidad de clientes internos y externos.
	☐ A un producto ó servicio	
	☐ A un proceso específico	

Objetivos de la auditoria	Verificar que el sistema de Gestión de la Calidad del Hotel Cabecera Country se encuentra cumpliendo con eficacia los requisitos exigidos por la NTC-ISO 9001:2008.
Documentos de referencia	Caracterización, actas, seguimiento de indicadores, registros, manuales, guías.

NTC-ISO 9001:2008 Página 1 de 3

Gestión mantenimiento		
No conformidad	8.5.3	No se evidencia un cronograma de mantenimiento preventivo para la maquinaria del hotel.
Gestión contable y recurso humano		
No conformidad	6.2.2	No se encuentra evidencia en educación del jefe de mantenimiento. No se encuentra evidencia en capacitación de segundo idioma en el auditor nocturno.
Gestión direccionamiento		
----	----	-----
Gestión de monitoreo y control del SGC		
No Conformidad	4.2.4	Se evidencian tachones y enmendaduras en el formato F.MyC.01 *Reporte de no conformidades y acciones correctivas y preventivas* al momento de ser diligenciado.

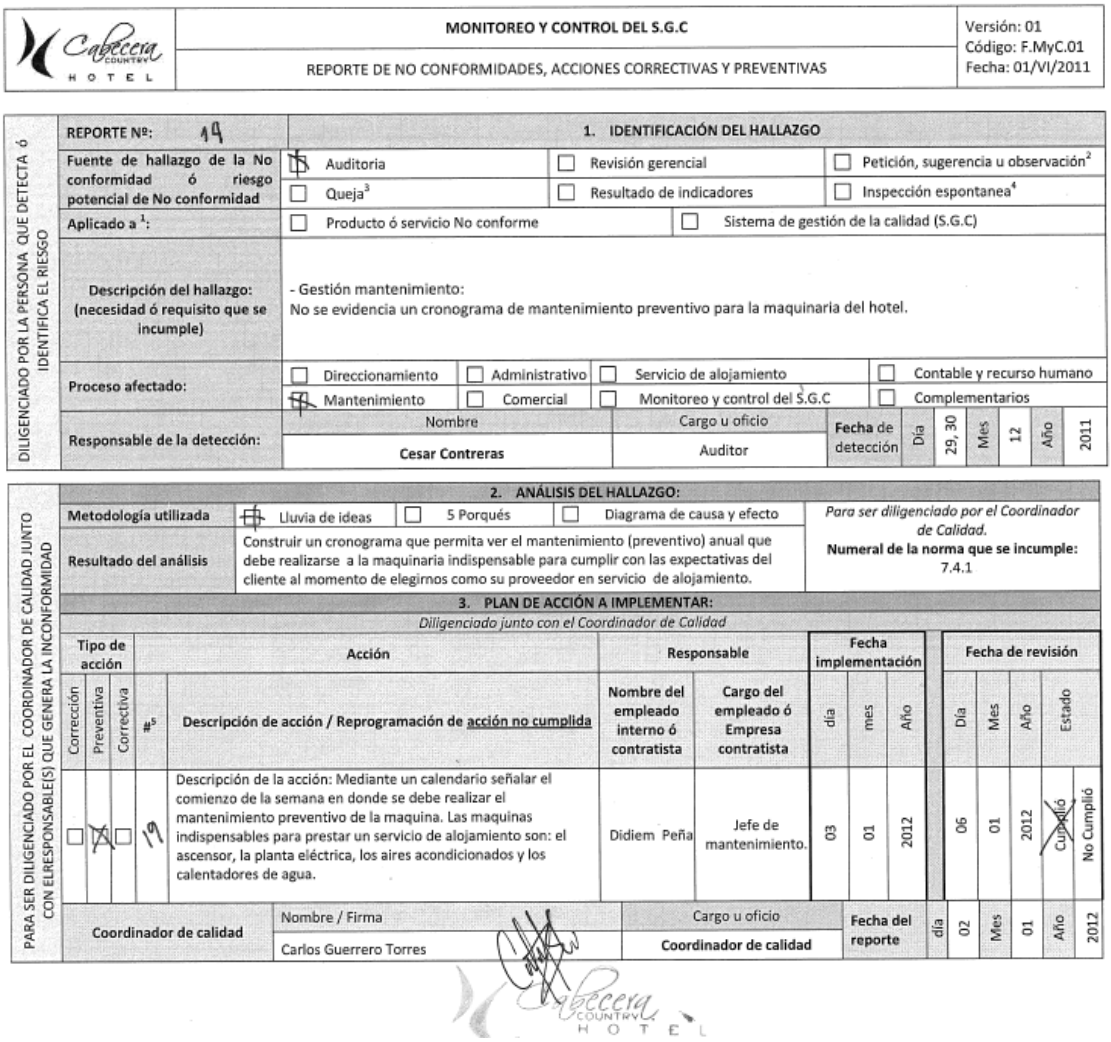
Recomendaciones para auditorias posteriores
- Que los formatos no cuenten con espacios vacíos o no utilizados y en caso de ser así, que éstos sean cancelados para evitar que sean alterados. - Continuar con las sensibilizaciones sobre la importancia de llevar los indicadores de gestión requeridos en los procesos

3. APROBACIÓN DEL INFORME DE AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD		
Nombre de auditores (consultores)	Responsabilidad (auditor líder ó equipo auditor)	Firma
Cesar Jhanny Contreras	Cesar Johanny Contreras	

Fuente. Autor del proyecto

5) Durante la segunda auditoría interna se generaron no conformidades y observaciones al S.G.C del hotel. Para el seguimiento y verificación del cierre de las no conformidades y la atención de las observaciones se utilizo el formato F.My.01 *Reporte de no conformidades, acciones correctivas y preventivas*.

Figura 33. Reporte de no conformidades, acciones correctivas y preventivas (2º auditoria)



Cabecera Country Hotel	MONITOREO Y CONTROL DEL S.G.C REPORTE DE NO CONFORMIDADES, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	Versión: 01 Código: F.MyC.01 Fecha: 01/VI/2011

DILIGENCIADO POR LA PERSONA QUE DETECTA ó IDENTIFICA EL RIESGO

REPORTE Nº: 19	1. IDENTIFICACIÓN DEL HALLAZGO		
Fuente de hallazgo de la No conformidad ó riesgo potencial de No conformidad	☒ Auditoria	☐ Revisión gerencial	☐ Petición, sugerencia u observación[2]
	☐ Queja[3]	☐ Resultado de indicadores	☐ Inspección espontanea[4]
Aplicado a [1]:	☐ Producto ó servicio No conforme	☐ Sistema de gestión de la calidad (S.G.C)	
Descripción del hallazgo: (necesidad ó requisito que se incumple)	- Gestión mantenimiento: No se evidencia un cronograma de mantenimiento preventivo para la maquinaria del hotel.		
Proceso afectado:	☐ Direccionamiento	☐ Administrativo	☐ Servicio de alojamiento	☐ Contable y recurso humano
	☒ Mantenimiento	☐ Comercial	☐ Monitoreo y control del S.G.C	☐ Complementarios

Responsable de la detección:	Nombre	Cargo u oficio	Fecha de detección	Día	Mes	Año
	Cesar Contreras	Auditor		29, 30	12	2011

PARA SER DILIGENCIADO POR EL COORDINADOR DE CALIDAD JUNTO CON EL RESPONSABLE(S) QUE GENERA LA INCONFORMIDAD

2. ANÁLISIS DEL HALLAZGO:				
Metodología utilizada	☒ Lluvia de ideas	☐ 5 Porqués	☐ Diagrama de causa y efecto	*Para ser diligenciado por el Coordinador de Calidad.* **Numeral de la norma que se incumple:** 7.4.1
Resultado del análisis	Construir un cronograma que permita ver el mantenimiento (preventivo) anual que debe realizarse a la maquinaria indispensable para cumplir con las expectativas del cliente al momento de elegirnos como su proveedor en servicio de alojamiento.			

3. PLAN DE ACCIÓN A IMPLEMENTAR:

Diligenciado junto con el Coordinador de Calidad

Tipo de acción			Acción		Responsable		Fecha implementación			Fecha de revisión				
Corrección	Preventiva	Correctiva	#[5]	Descripción de acción / Reprogramación de acción no cumplida	Nombre del empleado interno ó contratista	Cargo del empleado ó Empresa contratista	día	mes	Año	Día	Mes	Año	Estado	
☐	☒	☐	19	Descripción de la acción: Mediante un calendario señalar el comienzo de la semana en donde se debe realizar el mantenimiento preventivo de la maquina. Las maquinas indispensables para prestar un servicio de alojamiento son: el ascensor, la planta eléctrica, los aires acondicionados y los calentadores de agua.	Didiem Peña	Jefe de mantenimiento.	03	01	2012	06	01	2012	Cumplió ☒	No Cumplió ☐

Coordinador de calidad	Nombre / Firma	Cargo u oficio	Fecha del reporte	día	Mes	Año
	Carlos Guerrero Torres	Coordinador de calidad		02	01	2012

Fuente. Autor del proyecto

6) Evaluación al auditor por parte del personal por medio del formato F.MyC.05 *Evaluación de auditores*.
7) La revisión por la dirección se realizó después de la entrega del informe de auditoría y se resaltaron los siguientes puntos a tratar con la gerencia. La revisión por la dirección queda registrada en A.GRH.01 *Acta de reuniones.*
    - La revisión de la política y objetivos de calidad.

- Exponer las no conformidades reportadas en el segundo informe de auditoría entregado el 02 de enero del año 2012 y evaluar las acciones planteadas para el correspondiente cierre.
- Conocer los informes de satisfacción del cliente gracias al análisis de las encuestas que ellos diligencian.
- Análisis de los indicadores de los procesos y/o planteamiento de nuevas metodologías para la obtención de la información requerida.
- Conocer el estado de las acciones registradas en F.MyC.01 *Reporte de no conformidades, acciones correctivas y preventivas.*
- Recomendaciones para el mejoramiento de los procesos por parte del comité de calidad.

10. APORTES COMO INGENIERO INDUSTRIAL

- Interpretación de indicadores e información estadística propios del software hotelero SOHO con el fin de crear una cartilla sobre "*indicadores de gestión*" como parte de la planeación estratégica y de la planeación de los procesos del hotel, de manera que se obtengan mediciones adecuadas del desempeño de los objetivos estratégicos y objetivos de los procesos actuales ó futuros.
- Estudio de movimiento y tiempos para tener una mejor idea de la cantidad de habitaciones que se pueden asear en un día de full ocupación. De esta forma, optimizar el proceso de camarería y generar la disminución del incumplimiento de entrega de habitaciones aseadas y la eliminación de movimientos innecesarios que promueven el esfuerzo físico y la fatiga.
- Compartir con el personal del hotel el conocimiento adquirido durante la carrera y en el diplomado de sistemas integrados del ICONTEC. Logrando así la comprensión de la importancia de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.
- Aunque no está determinado en el alcance del proyecto de grado, se plantearon estrategias de gestión en producción limpia que consiste en la minimización y consumo eficiente de insumos, agua y energía. La promoción de acciones que reduzcan el impacto ambiental tales como el reciclaje y la disminución del uso de insumos tóxicos.

11. CONCLUSIONES

- Al finalizar este proyecto de grado se resalta que el trabajo en equipo es primordial para la creación de un comité de calidad comprometido con la implementación del sistema de gestión de la calidad en el hotel. Cabe resaltar el involucramiento de la alta dirección mediante el ofrecimiento de recursos, tanto humanos, materiales y financieros esenciales para el logro de los objetivos del proyecto.
- Fue crucial que los integrantes de cada proceso facilitaran las entrevistas que permitieron la puntual descripción de las actividades que integran cada proceso.
- La capacitación del personal para la interpretación de cualquier sistema de gestión, en este caso la ISO 9001:2008, asegura la correcta implementación del sistema.
- Al implementar el sistema se formularon los indicadores básicos para cumplir con cada uno de los objetivo de calidad. No se puede concluir de manera contundente respecto a la primera medición, sino que hay que esperar un determinado tiempo de mediciones. Posterior a este tiempo se podrá comparar y realizar acciones preventivas y/o correctivas que garanticen el cumplimiento de los indicadores, trabajando así una cultura de mejora continua.
- Al lograr el hotel la implementación ó en su momento adecuado la certificación en ISO 9001:2008, no debe confundirse con la implantación de un sistema motivacional, de posicionamiento de imagen ó de una moda, debe entenderse como una tendencia de mejora continua en donde se propone involucrar las actividades de las diferentes áreas para lograr la satisfacción de los clientes.
- Después de dar por terminada la implementación se realiza un nuevo diagnóstico al SGC concluyendo que se presenta un cumplimiento del 82.5 % de los requisitos que llenan las expectativas de la NTC-ISO 9001:2008.

12. RECOMENDACIONES

- El objetivo final no es la obtención de un certificado. El objetivo real debe ser que el hotel entre en un proceso de mejoramiento continuo y mantenga una cultura de la calidad en donde se asegure la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- Para lograr el éxito en la certificación es requisito indispensable el compromiso y la responsabilidad de la dirección. El personal del hotel debe ver un gerente liderando las actividades, cumpliendo con lo establecido y comprometido con las tareas para que el resultado sea positivo. Si se cree que con asignar al representante de la dirección para que esté al frente del proceso es suficiente, se equivocan.
- Un proyecto de mejora en una empresa requiere de recursos para su ejecución y mantenimiento. Por eso, es recomendable definir estos recursos para no tener problemas en el futuro. Esta provisión de recursos no va únicamente hasta el logro de la certificación; debe ampliarse también para el sostenimiento del sistema. Al hablar de recursos hay que involucrar además del dinero, los recursos físicos, humanos y de tiempo. Asegúrese de que los procesos definidos no se detenga porque no hay tiempo para una reunión, una capacitación del personal, un computador para elaborar un documento...
- La responsabilidad por el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente es de todos los miembros de la organización.
- Un sistema de gestión no son sólo papeles, el tener documentos y registros en cantidad en ningún momento asegura que el hotel sea mejor y que satisfaga al cliente. La documentación debe ser acorde al tamaño y necesidades del hotel y debe facilitar el día a día y no complicarlo. Que no se olvide el objetivo del negocio por estar diligenciando papeles que nadie revisa.
- Cumplir con el programa anual de auditorías internas para identificar las mejoras necesarias para la evolución del sistema.

13. BIBLIOGRAFIA

- Curso virtual Normas ISO 9000. *Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad* [módulo 1]. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Colombia. 2009.

- Educación Continua. *La mejor forma de planear: la metodología 5w + 2h* [en línea]. continuaeduc.blogspot.com [ref. 18 de abril de 2011]. 4 de septiembre de 2009. Localización: archivo de blog, 2009, septiembre. Disponible en Web: http://continuaeduc.blogspot.com/2009/09/la-mejor-forma-de-planear-la.html

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION Sistema de Gestión de la Calidad NTC ISO 9001:2008

- Memorias del diplomado en “SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 - ICONTEC”. Bucaramanga, Colombia. 2011.

- *Normas ISO 9001:2008* [Módulo 1, semana 2]. Colombia: SENA Virtual, 2009. p. 17-19.

- UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID. *Cómo citar bibliografía* [en línea]. Uc3m.es [ref. 29 de diciembre de 2011]. 23 de noviembre de 2011. Localización: Inicio, La Universidad, Servicios Universitarios, Biblioteca, Aprende a usar tu Biblioteca, Cómo citar bibliografía. Disponible en web: http://www.uc3m.es/portal/page/portal/biblioteca/aprende_usar/como_citar_bibliografia