



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Escuela de Graduados

Trabajo final para optar por el título:

Maestría en Gerencia y Productividad

Tema de Investigación:

**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA
CADENA HOTELERA VIVA WYNDHAM RESORTS EN
REPUBLICA DOMINICANA, AÑO 2014.**

SUSTENTANTE:

Johanna García 2012-2133

PROFESORA:

Edda Ariana Freites Mejía

Santo Domingo, D.N.

Abril 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento corresponde al informe final del análisis del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cadena Hotelera Viva Wyndham Resorts realizado en el año 2014. En cuanto a su alcance, el informe incluye, además de este resumen ejecutivo, El cuerpo del estudio abarca una descripción detallada sobre los conceptos y temas relevantes de los Sistemas de Gestión de Calidad y la presentación de los resultados incluyendo en forma explícita las respuestas a los objetivos planeados para el análisis. Finalmente, se entrega un conjunto de conclusiones, así como los anexos correspondientes. El objetivo general del análisis corresponde a estudiar los resultados en la Gestión del Sistema de Calidad implementado el cual está basado en la Norma ISO 9001. Para ello se espera conocer los efectos que la aplicación de dicha norma ha tenido en los procesos de gestión interna de la organización, identificando los participantes y el seguimiento que se lleva a cabo, midiendo la influencia de la reestructuración departamental e identificando los aspectos que puede mejorar Viva Wyndham Resorts para la planificación de su Sistema de Gestión de Calidad. Las principales conclusiones del estudio indican que: existe la necesidad de hacer una gestión organizacional integral y proactiva, para lo cual los indicadores existentes están definidos y diseñados, presentan limitaciones debido que la dirección y la función de calidad han abandonado el Sistema, esto causa que las capacidades de control y monitoreo de los resultados organizacionales se encuentren restringidas en alcance y oportunidad.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a **Dios** porque a pesar de que muchas veces puse mis intereses por encima de ti nunca me faltaste y aunque no soy tu hija más devota, en ti confío. Siempre me has ayudado a seguir adelante y por ti aún no pierdo la esperanza, sé que todos pueden decepcionarme menos tú y reconozco que sin ti no hubiese podido culminar este proyecto.

A mi amigo, compañero y esposo, por enseñarme cuánto valgo y reconocermelo tan sólo al mirarme. Por estar presente aun cuando no lo he notado. Por abrazarme en mis abismos. Por tener fe en mí. Por protegerme y darme valor. Por tu sinceridad y amistad. Por inspirarme con tus logros y entregarte. Junto a ti aprendí que vivir la realidad puede ser más satisfactorio que soñar despierta.

A mis **profesores** y **profesoras**...sus formas de enseñar, todas diferentes y características, me incentivaron en muchos sentidos a seguir adelante y sin ustedes esto no hubiera sido posible.

Gracias también a mis queridos **compañeros de Maestría**, que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida durante estos casi dos años de convivir dentro y fuera del salón de clase.

Gracias a **Willy William Sánchez** por extenderme su mano para la realización de esta meta.

Gracias a todos.

DEDICATORIAS

A mis dos hijos **Edward Arturo** y **Avril Johed**,

Quiero dejarles la legacía de hacer obras constructivas y quiero que tengan siempre en su corazón la fortaleza para luchar por sus propias convicciones. Creo que el mejor ejemplo que les puedo dar es enseñarles a que no se detengan en el camino, pueden llegar a donde deseen con perseverancia y con el deseo de mejorar cada día.

A mi amado esposo **Edward**,

Con tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor para ti, ahora puedo decir que esta investigación lleva mucho de ti, gracias por estar siempre a mi lado.

A mis **dos madres** y a mi **hermano**,

Que me acompañaron en esta aventura que significó la maestría y que, de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos, y que siempre me han motivado a dar lo mejor de mí.

Los amo...

INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I – CALIDAD.....	4
1.1 Concepto de Calidad.....	4
1.1.1 Tipos de Calidad.....	8
1.2 Evolución Histórica de la Calidad.....	8
1.2.1 Primeras civilizaciones.....	9
1.2.2 Fabricación Artesanal.....	9
1.2.3 La Revolución Industrial: calidad como inspección.....	10
1.2.4 Periodo de entreguerras.....	11
1.2.5 La revolución de la calidad en Japón (Años 50).....	12
1.2.6 La revolución de la calidad en Occidente (Años 80).....	14
1.2.7 Actualidad.....	15
1.3 Calidad del Servicio.....	16
1.4 Control de Calidad.....	17
1.4.1 Fundamento del Control de Calidad.....	18
1.4.2 Ventajas del control de calidad por toda la empresa.....	19
1.5 La planificación y los objetivos de Calidad.....	22

1.5.1 Planificación estratégica y Despliegue de la Calidad.....	22
1.5.2 Diseño y planificación de la Calidad.....	24
1.5.3 Apartado 5.4.2 de la Norma ISO 9000 sobre la Planificación....	26
1.6 El aseguramiento de la Calidad y las auditorías.....	28
1.6.1 Normas ISO 9000.....	30
1.6.2 Auditoría de la Calidad.....	31
CAPITULO II - SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	41
2.1 Conceptos.....	41
2.2 Objetivos del Sistema de Calidad.....	43
2.3 Beneficios del Sistema de Calidad.....	43
2.4 Ventajas competitivas de Sistema de Calidad.....	45
2.5 Normas y criterios de los Sistemas de Gestión de Calidad.....	46
2.6 Principios de la Gestión de Calidad.....	48
2.7 Herramientas y técnicas de Administración de procesos.....	50
2.7.1 Técnicas para la mejora y resolución de problemas.....	51
2.7.2 Técnicas de trabajo en grupo.....	54
2.7.3 Las 7 herramientas estadísticas de la Calidad.....	58
2.7.4 Orden y limpieza: las 5 S.....	64

2.8 Criterios para evaluar un Sistema de Gestión de Calidad.....	71
CAPITULO III - ANALISIS DE RESULTADOS.....	73
3.1 Resultados de la Entrevista.....	74
3.2 Resultados de Cuestionarios.....	75
CONCLUSIONES.....	91
BIBLIOGRAFIA GENERAL.....	93
ANEXO I.....	96
ANEXO II.....	116

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Beneficios de la Implementación de un Sistema de Calidad....	43
Tabla 2. Orden y limpieza: las 5 S.....	65
Tabla 3. Comparativa entre una organización que no aplica las 5 S y otra que sí las aplica.....	66
Tabla 4- Criterios de Evaluación de un sistema de gestión de Calidad..	71

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. La coordinación de todas las actividades de la empresa se efectúa a través de un Sistema de Calidad.....	41
Figura 2. Funcionamiento del Sistema de Calidad como instrumento de Gestión.....	42
Figura 3. Responsabilidad del funcionamiento del Sistema de Calidad.	42
Figura 4. Cadena de Deming.....	44
Figura 5. Ciclo de mejora continua PHVA para la resolución de problemas.....	52
Figura 6. En el Diagrama de Afinidades las ideas escritas en unos post-it se agrupan hasta conseguir grupos de ideas afines.....	57
Figura 7. Catchball.....	57
Figura 8. Formas más comunes que puede adoptar el diagrama de dispersión.....	61
Figura 9. Diagrama de causa-efecto.....	62
Figura 10. Diagrama de flujo.....	63
Figura 11. Las 5 S.....	65
Figura 12. Organización del área de trabajo en función del grado de necesidad de uso.....	68

INTRODUCCION

Este trabajo de investigación tiene el propósito de presentar un análisis del Sistema de Gestión de Calidad que utiliza la cadena hotelera Viva Wyndham Resorts con la finalidad de que esta empresa pueda incrementar su productividad, mejorar la calidad de sus procesos y generar un mayor impacto en el sector hotelero.

El objetivo general de esta investigación es verificar de qué manera se le da seguimiento al sistema de gestión de calidad implementado en Viva Wyndham Resorts, determinando cuales estándares de calidad se están cumpliendo y cuáles no.

Los objetivos específicos son: Identificar los participantes y el seguimiento que se lleva con el Sistema Gestión de Calidad en Viva Wyndham Resorts, medir la influencia de la reestructuración departamental en el Sistema de Gestión de Calidad de Viva Wyndham Resorts e identificar los aspectos que puede mejorar Viva Wyndham Resorts para la correcta planificación del Sistema de Gestión de Calidad.

El origen de este análisis se debe a que la reestructuración departamental en la cadena hotelera Viva Wyndham Resorts ha dejado como consecuencia que no se esté dando el seguimiento continuo al sistema de gestión de Calidad y no se están aplicando las normas de calidad correctamente lo que conlleva a que no exista la mejora continua que se requiere en los departamentos.

Contar con un sistema de gestión de calidad es de vital importancia para cualquier organización, las teorías presentadas en el marco explican las razones de por qué se debe dar un seguimiento continuo a los procesos que conforman este sistema.

“El primer sistema de gestión activo desarrollado fue el de Calidad debido a las normas ISO 9000, conjunto de normas internacionales para la gestión de la calidad que se publican por primera vez en 1978, y que han alcanzado una reputación como base para el establecimiento de la gestión de la calidad de las empresas”. (Abril; Enríquez; Sánchez, 2006. Pág. 14)

“Es conocido que los procesos que ofrecen mayor potencial de mejora son aquellos que no influyen directamente en la calidad del producto sino que se relaciona con la gestión de la empresa. Obtener sensibles mejoras de la productividad por esta vía a corto y medio plazo está al alcance de todas las empresas que vayan mas lejos de la simple elaboración del Manual de Calidad que no debe ser un fin en sí mismo, y adopten un eficaz sistema para gestionar la calidad empresarial. Es un hecho, y especialmente en el mundo de los servicios, que las necesidades de los clientes sobrepasan las normas ISO”. (Pérez, 1994. Pág. 36).

“La calidad como excelencia supone lograr el compromiso de los integrantes de la organización para lograr un producto lo mejor posible, empleando los mejores componentes la mejor gestión y los mejores procesos posibles. Se suele afirmar que la excelencia es un horizonte que no se llega a alcanzar y el camino para acercarse a ella es la gestión de la calidad total”. (Miranda; Chamorro; Rubio, 2007. Pág. 8)

“La norma considera los requisitos para establecer un sistema de gestión calidad basado en asegurar la satisfacción de los clientes. Los requisitos incluyen la necesidad de evaluar: la eficacia de la formación, el suministro de la información, la comunicación interna y externa, la necesidad de instalaciones y los recursos humanos del entorno de trabajo que puedan afectar a la calidad del producto”. (Puig-Durán, 2006. Pág. 76).

Por lo tanto, para involucrar todos los aspectos (directivos, personal, métodos estadísticos, procesos, departamentos y recursos) de manera eficiente y eficaz es mediante el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de calidad.

Esta investigación consta de tres capítulos, en el capítulo I, se plantean diferentes conceptos de Calidad, los tipos de Calidad y la evolución histórica. Se define la Calidad del Servicio y el Control de Calidad, y se describe el Fundamento del Control de Calidad, cuales son las ventajas del control de calidad por toda la empresa y lo que implica la planificación y los objetivos de Calidad.

En el capítulo II, se plantea el contexto de los Sistemas de Gestión de calidad, dando una definición clara del funcionamiento del sistema como instrumento de Gestión, se exponen las ventajas competitivas del Sistema de Calidad y se detallan las normas, criterios y principios de los sistemas de Gestión

Finalmente un Capítulo III, en el cual se presentan los resultados del análisis realizado a Viva Wyndham Resorts mediante una entrevista y un cuestionario aplicado a la organización.

La expectativa de este informe es que, los resultados que se obtengan de la investigación, aporten información tal que sirva como referencia para aplicar en la organización garantizando su sistema de calidad, con el propósito de promover mayor eficiencia en el Sistema de Gestión de Calidad que actualmente se utiliza.

CAPITULO I – CALIDAD

1.2 Concepto de Calidad

La calidad lo es todo: calidad de vida, calidad en las relaciones humanas, calidad en la educación, calidad en los servicios de salud, calidad en los productos que las empresas producen, calidad en los servicios que nos prestan, calidad cada vez que nos atiende un comercial, calidad en las materias primas que nos sirven nuestros proveedores, calidad en nuestro entorno de trabajo, calidad en nuestro medio ambiente; en definitiva, CALIDAD.¹

Se puede decir que la calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas.

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas del consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio postventa, etc. ²

Existen múltiples definiciones agrupadas en cuatro categorías:³

a) Calidad entendida como conformidad a unas especificaciones

¹ San Miguel, Pablo Alcalde (2009). Fundamentos del Control de Calidad. España: Ediciones Paraninfo.

² Crece Negocios, (2011) Concepto de Calidad. Recuperado el 24 de Febrero del 2014 de [Http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad](http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad).

³ Renau Piqueros, Juan José. Tema II. Concepto de Calidad y Dimensiones que la componen. Recuperado el 24 de Febrero del 2014 de <http://www.uv.es/dmoreno/tema2.pdf>

Surge a finales del siglo XIX con la producción en masa.

Definición: la calidad se mide en función de la conformidad de productos y servicios con las especificaciones diseñadas.

Se puede adoptar cuando:

- Sea fácil y posible identificar correctamente las especificaciones.
- Las especificaciones tengan un grado suficiente de estabilidad en el tiempo (estandarización de procesos y productos)

Ventajas:

- Permite eliminar el elevado coste de inspección.
- Concepto aplicable a productos, servicios y procesos.

Implica incrementos de la eficiencia cuando:

- Hay poca incertidumbre.
- Es fácil definir las especificaciones.

Inconvenientes o limitaciones:

Se centra en la eficiencia y no en la eficacia.

La estandarización puede perjudicar la adaptación a los cambios.

- Perspectiva interna.

b) Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente

Evoluciona desde una perspectiva basada solo en la producción a una perspectiva donde se tiene en cuenta el mercado.

Definición: Un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente.

- Perspectiva externa.

Ventajas:

- Es aplicable a productos y servicios
- Es sensible a los cambios de mercado

Inconvenientes o limitaciones:

- Las expectativas son difíciles de detectar, medir y ponderar.
- Existencia de muchos elementos circunstanciales que influyen sobre el consumo y varían en el tiempo.
- Dificultad para averiguar si la satisfacción es consecuencia de la prestación satisfactoria del producto/servicio.

c) Calidad como valor con relación al precio

Concepto: Tanto el precio como calidad deben ser tenidos en cuenta en un mercado competitivo. Es decir, la calidad de un producto no puede ser desligada de su coste y de su precio.

Implicación: La calidad se entiende como un concepto subordinado y relativo, lo que implica que se trata de obtener la mejor calidad posible a un precio dado (valor que se obtiene por el dinero que se paga).

- Perspectiva externa

Ventajas:

- Es aplicable a productos y servicios.
- Se centra en la eficacia con respecto al mercado y en la eficiencia de su gestión económica interna.

Inconvenientes:

Los componentes del valor son difíciles de conocer, especialmente los que forman parte de las preferencias del consumidor.

Valor cambiante en función del mercado.

d) Calidad como excelencia

Objetivo: Obtener lo mejor posible.

Implica: No admitir en la realización de cualquier tarea, todo aquello que no sea lo mejor.

Definición: Un producto o servicio es excelente cuando se aplican, en su realización, los mejores componentes, la mejor gestión y la mejor realización de los procesos.

- Perspectiva interna y externa, enfoque global.

Ventajas:

- Es el más genérico e integrador de los conceptos de calidad.
- Se puede aplicar a productos, servicios, procesos y a la empresa en su conjunto.
- Se utiliza también para calificar a personas (alta calidad humana).

Inconvenientes:

- Es una forma de entender la calidad abstracta y de difícil operatividad.
- Se concreta en los modelos de excelencia.

1.1.1 Tipos de Calidad.⁴

Calidad que se espera: se da cuando existen propiedades y características que los consumidores dan por sentado que encontraran en los productos o servicios. Cuando encuentran estas propiedades y características, los consumidores quedan satisfechos, pero cuando no las encuentran, quedan muy insatisfechos.

Calidad que se satisface: se da cuando existen propiedades y características que los consumidores solicitan específicamente. Cuando están presentes estas propiedades y características, los consumidores quedan satisfechos, pero cuando no están presentes, quedan insatisfechos, la calidad que satisface cumple con las expectativas del consumidor, pero sin llegar a superarlas.

Calidad que deleita: se da cuando existen propiedades y características que los consumidores no solicitan porque no saben que pueden existir, pero cuando están presentes y agradan, los consumidores quedan muy satisfechos; sin embargo, si no las encuentran, no quedan insatisfechos. La calidad que deleita supera las expectativas del consumidor.

1.2 Evolución Histórica de la Calidad⁵

A lo largo de la historia podemos encontrar diferentes manifestaciones de la preocupación del ser humano por la calidad. Por ello, para comprender

⁴ Crece Negocios, (2011) Concepto de Calidad. Recuperado el 24 de Febrero del 2014 de [Http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad](http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad).

⁵ J.F. Miranda González et al., Miranda González, Francisco Javier; Chamorro Mera, Antonio; Rubio Lacoba, Sergio (2007). Introducción a la Gestión de la Calidad. Madrid: Delta Publicaciones.

el significado actual del término “calidad” puede resultar conveniente analizar la evolución histórica de su concepto.

1.2.1 Primeras civilizaciones

Los primeros vestigios de la preocupación del ser humano por la calidad se remontan a la antigua Babilonia. Así, queda constancia en el código de Hammurabi (1752 AC) que *“si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando al dueño, el albañil será condenado a muerte”*.

Por otra parte los fenicios tenían como práctica habitual cortar la mano a los que reiteradamente hacían productos defectuosos. Estos dos ejemplos muestran la importancia del trabajo bien hecho en las primeras civilizaciones. En la tumba de Thebas (1450 AC) aparecen unos grabados que muestran como se esculpían unos bloques de piedra y como posteriormente se verificaba dicho trabajo. Los inspectores egipcios usaban una cuerda para verificar la longitud de los bloques de piedra, procedimiento análogo al utilizado por los mayas en América Central.

1.2.2 Fabricación Artesanal

En la época medieval, la fabricación y venta eran realizadas en pequeños talleres por el artesano que captaba directamente las quejas de los consumidores, información que le servía para mejorar su proceso y no volver a cometer fallos. Con la expansión del comercio se da un nuevo paso en la gestión de la calidad apareciendo las garantías de calidad en los contratos de venta.

Durante los siglos XVII y XVIII surgen en las grandes ciudades los gremios. Estas organizaciones de artesanos establecían unas especificaciones para los materiales con los que se trabajaba, para los procesos y para los productos elaborados. Se pueden considerar el origen de las organizaciones de certificación, ya que supervisaban la admisión de nuevos socios y sólo eran admitidos y autorizados a distinguir sus productos con la marca del gremio aquellos que, además de conocer bien el oficio, demostraban un correcto comportamiento.

A mediados del siglo XVIII se inicio el uso de partes intercambiables en la fabricación de armas (Honoré Le Blanc propuso el sistema y Eli Whitney lo popularizó). Para ello se diseñaron maquinas-herramientas especiales y se impartieron cursos de formación a los trabajadores con objeto de reducir las variaciones dentro del proceso de producción. Este uso de piezas intercambiable desembocaría finalmente en la revolución industrial.

Así mismo, durante la revolución francesa (1794) se creó un *Taller Nacional de Calibres* cuyo objetivo era lograr la estandarización de las municiones para diferentes tipos de fusile, donde se aplicaron ya conceptos de inspección y control de fabricación.

1.2.3 La Revolución Industrial: calidad como inspección

Con la revolución industrial de fines del XVIII se produce una paulatina incorporación de la maquina a los talleres, generándose una reestructuración interna de las fabricas. En los inicios de esta revolución se siguió manteniendo una comunicación directa entre fabricante y cliente, con lo que se lograba que fuera el propio trabajador el responsable de la calidad a lo largo de todo el proceso productivo.

No obstante, con el paso del tiempo comienzan a seguir las grandes empresas con fabricación en serie, basadas en una fuerte división del trabajo, apoyadas en los principios de la *Organización Científica del Trabajo* de Taylor. Esto provoca que haya personas dedicadas a fabricar y a ejecutar y otras dedicadas a controlar la calidad de lo producido. Surge de esta forma la figura del *inspector de calidad*, y posteriormente de los departamentos de calidad, al que se le traslada la responsabilidad sobre la calidad del producto final, desentendiéndose de la misma tanto la dirección como los trabajadores. Esta separación entre ejecución y planificación y control, que inicialmente origino un importante incremento de la productividad, provoco también un efecto negativo sobre la calidad final del producto. Sin embargo, en esta época, la mala calidad de los productos no era aun un problema dado que existía un exceso de demanda sobre la oferta, que adquiría cualquier producto que se ofreciese con independencia de su nivel de calidad.

1.2.4 Periodo de entreguerras

En los laboratorios de Bell Telephone de Estados Unidos se realizaron en los años 20 una serie de trabajos que desarrollaron un conjunto de nuevos métodos e inspección y mejora de la calidad. El quipo de investigación dirigido por Walter A. Shewhart propuso la aplicación de técnicas estadísticas al control de calidad, dando origen al denominado *control estadístico de la calidad*, que vas más allá de la simple inspección de la calidad, tratando de identificar y eliminar las causas que generan los defectos. La herramienta más conocida son los denominados gráficos de control que, desde entonces, se han convertido in un medio imprescindible para el control de la calidad en los procesos productivos.

El principal impulso para la utilización de estos nuevos conceptos vino con la II Guerra Mundial, al imponer las fuerzas armadas estadounidenses normas muy severas a sus proveedores para garantizar suministros fiables en un corto espacio de tiempo. Para ello, se desarrollaron una serie de estándares (como las tablas de muestreo MILSTD) que todavía se emplean ampliamente en el control de calidad.

1.2.5 La revolución de la calidad en Japón (Años 50)

Tras concluir la Segunda Guerra Mundial se comienza a fraguar en Japón una auténtica revolución de la calidad. El país quedó destruido tras la guerra, por lo que durante la ocupación norteamericana se tuvo que proceder a la reconstrucción del tejido industrial. Japón necesitaba acometer todos estos esfuerzos para poder vender sus productos en el mercado internacional, rompiendo con la situación en la que se encontraba con anterioridad a la Segunda Guerra Mundial, caracterizada por vender artículos a bajo precio, pero de mala calidad.

Con este objetivo varios ingenieros japoneses (Asaka, Ishikawa, Kogure, Mizuno, Moriguchi, entre otros) comienzan a estudiar en profundidad el control estadístico de calidad, basándose en los estudios de Shewhart. A partir de estos trabajos, los directivos de numerosas empresas japonesas observaban que la mejora de la calidad produce, de manera natural, una mejora de la productividad.

En esta línea, los japoneses envían equipos a conocer la gestión de calidad de empresas extranjeras y organizan conferencias y cursos de formación para directivos. Uno de estos conferenciantes fue el profesor Edward Deming, discípulo de Shewhart, que da las primeras lecciones sobre control estadístico en 1950. En 1951 la JUSE (Japanese Union of Scientists

and Engineers) instituye el primer premio a la calidad, al que denomina Premio Deming, en reconocimiento al impacto de las ideas de dicho profesor sobre la calidad en Japón.

No obstante la aplicación del control estadístico de la calidad planteó una serie de problemas debidos fundamentalmente a la resistencia por parte de la alta dirección y de los empleados a su implantación. Para resolver estos problemas la JUSE invito al Dr. Juran a impartir un ciclo de conferencias en 1954 para explicar a los directivos japoneses su papel como apoyo al proceso de control de calidad, que debe ir más allá de la simple inspección del producto final. Estas conferencias son el principal impulso hacia la aplicación de lo que posteriormente se bautizó como *control de calidad total* en Japón.

El profesor Feigenbaum había introducido el concepto de calidad total (Total Quality Control: TQC) en su obra homónima de 1951, extendiendo el control de la calidad a los clientes y proveedores externos, con la participación de los empleados a gran escala en la empresa, de tal forma que hiciesen mejor el trabajo y con mayor satisfacción. Con todo esto aparece una nueva forma de vida en las empresas japonesas marcada por los siguientes objetivos: mejora continua (Kaizen), formación en gestión de calidad y apoyo de la alta dirección en la implementación de la gestión de la calidad.

En la *década de los 60*, Japón realiza auténticas campañas de promoción de la calidad: difunde cursos por radio y televisión, generaliza la utilización de las denominadas 7 herramientas estadísticas clásicas entre toda la población y establece en noviembre de cada año el *mes de la calidad*. En 1962 nacen los primeros círculos de calidad promovidos por la JUSE.

La aplicación de la estadística al control de calidad permitía comprobar, mediante muestras, el nivel de calidad final de un producto. En esta época se comienza a desarrollar el *control estadístico de procesos* que es capaz de mejorar la calidad en las etapas iniciales de fabricación.

Los *años 70* se caracterizan por la aplicación de las técnicas e instrumentos de calidad no solo al proceso de producción, sino a toda la organización (comercialización, administración, financiación-inversión, etc.). La calidad afecta a toda la empresa y, por tanto, pasa a ser tarea de todos los trabajadores.

Muchas empresas japonesas aumentan su participación en el mercado norteamericano en esta época gracias a la calidad de sus productos, y a su reducido costo de fabricación. Así un informe de *Business Week* de junio de 1987 indicaba el número de problemas de calidad durante los primeros 60-90 días de utilización de los automóviles norteamericanos estaba entre 162-180%, frente a cifras de 129% para los automóviles japoneses. De forma similar un fabricante americano orgulloso de tener el material de mejor calidad de su tipo en todos los Estado Unidos, presumía de haber sido seleccionado como proveedor de una importante firma japonesa. Cuando la empresa japonesa sometió a pruebas el primer embarque de 9 millones de componentes, quedo bastante molesta por la falta de calidad y le informo que o mejoraba o sería sustituido por un proveedor japonés. La inspección había detectado 5 componentes defectuosos en todo el embarque.

1.2.6 La revolución de la calidad en Occidente (Años 80)

La década de los 80 fu un periodo de conciencia de la calidad por parte de las empresas occidentales. Con décadas de retraso respecto a Japón, las empresas occidentales comienzan a aplicar sus programas de calidad total.

Esta tardanza puede explicarse parcialmente por la necesidad de un cambio profundo en la cultura empresarial y el modo de pensar y actuar de los altos directivos, tan poco flexibles hasta aquel momento. Por tanto la revolución de la calidad en occidente se produce por una necesidad de supervivencia frente al incremento de la cuota de mercado de los productos japoneses en occidente.

Irónicamente, uno de los líderes de la revolución industrial, Henry Ford, desarrollo a principios del siglo XX muchos fundamentos de la gestión de la calidad total. Cuando en 1982 los ejecutivos de Ford visitaron Japón para estudiar las practicas de administración japonesas, cuenta la historia que un ejecutivo japonés hacia tantas referencias “al libro” que el personal de Ford descubrió que se trataba de la traducción al japonés de “My Life and Work” escrita por Henry Ford y Samuel Crowther en 1926. “El libro” se había convertido en una especie de Biblia industrial en Japón, mientras que la empresa Ford se había alejado de sus principios. Cuando los ejecutivos regresaron a Estados Unidos tuvieron que ir a una tienda de libros usados a comprar el libro, ya que éste había dejado de editarse.

Hasta 1988 (casi 40 años después de la creación del premio Deming en Japón) no se crea el premio a la calidad Malcolm Baldrige en Estados Unidos y en esta misma fecha aparece la Fundación Europea para la Gestión de la calidad, aunque no se instituye el premio a la calidad hasta el año 1991.

1.2.7 Actualidad

A partir de los años 90 sólo los países que tuvieran un verdadero y estricto control de calidad, que aplicaran normas de calidad y sistemas de certificación como el de ISO 9000 tendrían cabida en el mundo del siglo XXI, de esta manera los años 90 han sido un acicate constante para el mejor

manejo de la calidad y la productividad, de esta manera el mundo que iniciará en el nuevo siglo y el nuevo milenio tendrá en la globalización de la calidad el fundamento específico para la competitividad, solamente las naciones que tengan la capacidad de mostrar que tienen calidad podrán ofertar en el mercado mundial, para estos tiempos es lógico pensar que el sistema ISO 9000 que tiene vigencia sobretodo en Europa principalmente en Inglaterra, pero también en América Latina, Estados Unidos y Canadá tendrá que ser un sistema cada vez de mayor uso, un sistema que a través de la visión de normalización de la calidad y normalización así como el aseguramiento de la calidad por estándares a control permite demostrar a través de la certificación que los productos de una fábrica de un determinado país pueden entrar a un mercado globalizado y pueden cumplir con los estándares internacionales, a partir de 1970 las normas ISO 9000 han tenido cada vez mayor vigencia. En los años 90 las normas han sido revisadas de sus borradores originales y constantemente reactualizadas, a partir del año 2000 la ISO 9000 regula los sistemas de comercio mundial en Occidente, y los sistemas de calidad son el único fundamento que permite a las empresas sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo.⁶

1.3 Calidad del Servicio

Los servicios surgen en el sistema económico, porque satisfacen las necesidades de los clientes, mejor de lo que lo harían ellos solos, ya sean individuos u organizaciones.⁷

La primera interpretación del servicio ha sido, entenderlo como un *valor agregado* al producto. Luego fue concebido como una *utilidad en si misma*

⁶ Historia de la Calidad. Recuperado el 24 de Febrero del 2014. [Http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6htm](http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6htm)

⁷ Vargas Quiñones, María Elena; Aldana de la vega, Luzangela (2007). Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas. Bogotá: Ediciones Ecoc.

que en oportunidades requiere presentarse a través de bienes tangibles y en otras, por medio de la *comunicación cliente-proveedor*.

Las razones anteriores hacen que toda organización orientada hacia la Calidad del Servicio, se deba construir con la concepción de incorporar valor durante su diseño, producción y entrega lo que implica atravesar ciertos procesos de manera horizontal en toda la organización.

La clave para el logro de la calidad en el servicio, implica prestar atención a los procesos desde su conceptualización hasta su aseguramiento y garantía, logrando que realmente satisfagan a los usuarios, no sólo en sus necesidades sino en los deseos y expectativas que ellos tienen dentro del contexto de la eficacia, consiguiendo que los clientes no solamente sean leales a la organización sino también, comenten su satisfacción con las personas con las cuales se relacionan diariamente.

1.4 Control de Calidad

Según la definición de ISHIKAWA: “El control de calidad consiste en el desarrollo, producción y comercialización y prestación de servicios con una eficiencia del costo y una utilidad óptimas, y que los clientes comprarán con satisfacción. Para alcanzar estos fines, todas las partes de una empresa (alta dirección, oficina central, fábricas y departamentos individuales tales como la producción, diseño técnico, investigación, planificación, investigación de mercado, administración, contabilidad, materiales, almacenes, ventas, servicio, personal, relaciones laborales y asuntos generales) tienen que trabajar juntos. Todos los departamentos de la empresa tienen que empeñarse en crear sistemas que faciliten la cooperación y en preparar y poner en práctica fielmente las normas internas. Esto sólo puede alcanzarse por medio del uso masivo de diversas técnicas tales como métodos

estadísticos y técnicos, las normas y reglamentos, los métodos computarizados, el control automático, el control de instalaciones, el control de medidas, la investigación operativa, la ingeniería industrial y la investigación de mercado”.⁸

1.4.1 Fundamento del Control de Calidad

Con la llegada de la industrialización se tendió a separar, por un lado, a los que trabajan y, por otro a los que controlan. Este fundamento tiene como base estos principios:⁹

- Se desconfía de la acción del trabajador y de la planificación de los procesos.
- Hay que realizar un esfuerzo enorme en inspeccionar todo lo producido.
- Una vez producidos los fallos hay que corregir los defectos del sistema.

Este sistema posee grandes inconvenientes, como, por ejemplo:

- Damos por supuesto que el empleado comete errores y que el inspector no, lo que produce en el operario una despreocupación en la calidad de los resultados obtenidos.

⁸ Sforzini, Ana Aida (2010). Introducción a la Calidad Total. Recuperado el 25 de Febrero del 2014. <http://www.eco.unrc.edu.ar/wp-content/uploads/2010/05sforzini.A.pdf>.

⁹ San Miguel, Pablo Alcalde (2009). Fundamentos del Control de Calidad. España: Ediciones Paraninfo.

- Con este esquema no aprovechamos la creatividad y capacidad de mejora del trabajador, que, por otro lado es el que más tiempo pasa realizando las operaciones encomendadas en una determinada etapa del proceso.
- Resulta muy poco motivador que, una vez realizado el trabajo, otra persona se encargue después de reparar los fallos cometidos y, en muchas ocasiones, sin que al propio operario le informe sobre el resultado.
- La reparación de los fallos encontrados en los puntos finales del proceso resulta muy cara y difícil de corregir.
- Perdemos la oportunidad de conseguir que los trabajadores de una empresa se sientan responsables e identificados con lo que hacen: el orgullo que produce la calidad del trabajo bien hecho.

1.4.2 Ventajas del control de calidad por toda la empresa

¿Qué ventajas se obtienen cuando una empresa pone en práctica en serio el control de calidad en toda su organización? Las siguientes son algunas de las que ya han sido demostradas en las empresas japonesas:¹⁰

- Aumenta la calidad (en su sentido estricto) y disminuye el número de productos defectuosos.
- La calidad se hace más uniforme y disminuye el número de reclamaciones.

¹⁰ Sforzini, Ana Aida (2010). Introducción a la Calidad Total. Recuperado el 25 de Febrero del 2014. <http://www.eco.unrc.edu.ar/wp-content/uploads/2010/05sforzini.A.pdf>.

- La fiabilidad aumenta, mejora la confianza en los productos, y se logra la confianza de los clientes.

- Disminuyen los costos.

- Los productos se pueden vender a precios más altos.

- Se establece un sistema de garantía de calidad y se consigue la confianza de los consumidores y clientes.

- Se atienden más rápidamente las reclamaciones y se adoptan medidas eficaces para evitar su reaparición.

- Mejoran los costes unitarios y aumenta la productividad y el valor añadido.

- Aumentan los volúmenes de producción y es posible preparar planes de producción racionales.

- Desaparece el trabajo desperdiciado, disminuyen los reprocesos y mejora la eficiencia.

- Se establece la tecnología, se puede emplear la capacidad verdadera de los técnicos y mejora la tecnología. Las formas de emplear a la gente, especialmente a los técnicos, se hacen más racionales.

- Disminuyen los costes de inspección y ensayos.

- Se pueden racionalizar los contratos con los proveedores, subcontratistas y consumidores.

- Se amplían las rutas de ventas.

- Las relaciones y el flujo de información dentro de la organización empresarial se hacen más fluidas.
- Se acelera la investigación y el desarrollo, y éstas se hacen más eficaces.

- Las inversiones en investigación se hacen más racionales.

- Se respeta la naturaleza humana de los empleados, es posible el desarrollo personal, y los lugares de trabajo se vuelven más alegres.
- Es posible localizar los talentos y las personas pueden ejercer todas sus capacidades.

- Mejoran las relaciones humanas y se derriban las barreras entre departamentos.

- Las personas empiezan a hablar un lenguaje común y a comprenderse mejor unas a otras.

- Se puede racionalizar toda la organización empresarial, y los directores de departamento, los directores de sección, los supervisores y encargados pueden trabajar más eficazmente.

- Se recibe más rápidamente una buena información del mercado.

- Se acelera y mejora el desarrollo de nuevos productos. Se pueden hacer productos de calidad superior.

- Las personas pueden hablar franca y abiertamente.

- Las reuniones son más fluidas.
- La reparación y expansión de la planta y del equipo se pueden hacer racionalmente según prioridades.
- Toda la empresa trabaja junta y se establece un sistema de cooperación.
- Se acelera la toma de decisiones y mejoran el despliegue de la política y la dirección por objetivos.
- Mejora la cultura de la corporación.
- Se confía en la empresa.
- Todos los departamentos comprenden la idea de la dispersión y son capaces de utilizar las técnicas del CC.
- La empresa y sus fábricas dejan de emitir datos falsos.

1.5 La planificación y los objetivos de Calidad

1.5.1 Planificación estratégica y Despliegue de la Calidad

Según Juran (1993) “La planificación de la calidad es el proceso de establecer objetivos de calidad de largo alcance y definir un enfoque para satisfacer objetivos.”¹¹

James (1997) añade que la planificación de la calidad va más allá de la planificación estratégica porque se le añade un requerimiento de mejora a

¹¹ Instituto Aragonés de Fomento (2012). Documentación/La Calidad Total. Recuperado el 26 de Febrero del 2014.
<http://iaf.es/webiaf.nsf/paginas/84ED17D2732EBF19C12573A1004E5A63?OpenDocument>

este concepto, lo importante es que la dirección y el personal trabajen juntos para asegurar la mejora continua usando el plan como vehículo.

Las organizaciones orientadas hacia la calidad generalmente desarrollan y aplican mecanismos de planificación descentralizados. Esto significa que la alta dirección se reserva el derecho de desarrollar la misión y los departamentos y grupos desarrollan los objetivos de calidad y su aplicación.

Los planes de calidad difieren en términos de alcance, detalle, tiempo y aplicación. Existen tres tipos de planes: estratégicos, tácticos y operativos.

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para

desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costes.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- ✓ La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- ✓ La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- ✓ Las Estrategias Clave, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

1.5.2 Diseño y planificación de la Calidad.

El liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso

que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes.

La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de expertos individuales.

La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. El proceso de planificación de la calidad se estructura en seis pasos:

- 1) **Verificación del objetivo.** Un equipo de planificación ha de tener un objetivo, debe examinarlo y asegurarse de que está claramente definido.
- 2) **Identificación de los clientes.** Además de los clientes finales, hay otros de quienes depende el éxito del esfuerzo realizado, incluyendo a muchos clientes internos.
- 3) **Determinación de las necesidades de los clientes.** El equipo de planificación de calidad tiene que ser capaz de distinguir entre las necesidades establecidas o expresadas por los clientes y las necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente.

- 4) **Desarrollo del producto. (bienes y servicios).** Basándose en una comprensión clara y detallada de las necesidades de los clientes, el equipo identifica lo que el producto requiere para satisfacerlas.
- 5) **Desarrollo del proceso.** Un proceso capaz es aquél que satisface, prácticamente siempre, todas las características y objetivos del proceso y del producto.
- 6) **Transferencia a las operaciones diarias.** Es un proceso ordenado y planificado que maximiza la eficacia de las operaciones y minimiza la aparición de problemas.

La estructura y participación en la planificación de la calidad puede parecer un aumento excesivo del tiempo necesario para la planificación pero en realidad reduce el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Una vez que la organización aprende a planificar la calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas es mucho menor.

1.5.3 Apartado 5.4.2 de la Norma ISO 9000 sobre la Planificación

5.4.2. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

A la alta dirección le corresponde asumir su responsabilidad en la planificación del sistema de la calidad. La planificación es la parte de la gestión enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con los objetivos.

Para planificar es preciso tener en cuenta:

- Los objetivos globales de la organización.
- Los objetivos de la calidad.
- La estructura actual de la organización.
- Los resultados actuales.
- Las oportunidades y fortalezas de la organización.
- Las debilidades que presenta la organización.
- Los riesgos a los que se enfrenta o se va a enfrentar.

Durante el proceso de planificación del sistema de la calidad se determinará:

- La identificación de las verdaderas capacidades de la organización.
- Las destrezas y conocimientos necesarios, tanto del personal como de patentes o licencias necesarias.
- Los recursos: maquinaria, equipos, instalaciones, herramientas, métodos, instrumentos, personal, etc.
- La financiación necesaria.
- Los métodos para evitar las no conformidades, controlar los procesos y avanzar hacia la mejora continua. En concreto se determinarán los procesos que deben ser objeto de medición, análisis y revisión.
- Finalmente la norma exige que se controlen los cambios y se mantenga la integridad del sistema de gestión de la calidad.

1.6 El aseguramiento de la calidad y las auditorias

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran.¹²

Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

Aseguramiento de la Calidad:

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

Sistema de Calidad:

Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de

¹² Universidad Eafit. [Boletín No.42. Aseguramiento de la Calidad](http://www.eafit.edu.co/escuelas/administración/consultoria-contable/Documentos/boletines/auditoria-control/b/0.pdf). Recuperado el 26 de Feb. del 2014.
[Http://www.eafit.edu.co/escuelas/administración/consultoria-contable/Documentos/boletines/auditoria-control/b/0.pdf](http://www.eafit.edu.co/escuelas/administración/consultoria-contable/Documentos/boletines/auditoria-control/b/0.pdf).

normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

El Aseguramiento de la Calidad con Normas Internacionales es una urgente necesidad para las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país, ya que una de las estrategias del gobierno para generar empleo es activar las exportaciones de las MIPYMES.

La divulgación e implementación de los Sistemas de Calidad bajo la Norma ISO 9000, prioritario para alcanzar la certificación, es un reto que incluye estrategias modernas de capacitación para acceder a los sitios más alejados del país y a los micro empresarios, que por su capacidad económica y su perfil de formación no han iniciado su implementación. El papel de las Universidades en este aspecto es fundamental, para ofrecer además de la capacitación teórica, un acompañamiento y asesoría, para garantizar el éxito

del programa.

Con el desarrollo tecnológico y económico surgen industrias que no pueden permitirse el lujo de tener un fallo de calidad. Son industrias como la Nuclear, la Aeronáutica, la de Defensa, etc.

Se asume que es más rentable prevenir los fallos de calidad que corregirlos o lamentarlos, y se incorpora el concepto de la "prevención" a la Gestión de la Calidad, que se desarrolla sobre esta nueva idea en las empresas industriales, bajo la denominación de Aseguramiento de la Calidad.

El Aseguramiento de la Calidad es un sistema (la Calidad Total no lo es) y como tal, es un conjunto organizado de procedimientos bien definidos y entrelazados armónicamente, que requiere unos determinados recursos para funcionar.

1.6.1 Normas ISO 9000

La Función de la Calidad en las empresas industriales se enriquece en esta etapa con competencias de contenido más amplio y más creativo. La lleva a cabo personal más cualificado y adquiere más autoridad, subiendo uno o dos escalones en el organigrama de las empresas.

Las Normas ISO en su serie 9000 y sus equivalentes europeas EN-ISO 9000 y españolas UNE-EN-ISO 9000 esquematizan los procedimientos y su contenido y establecen los requisitos que una empresa debe cumplir, para considerar que dispone de una Gestión de la Calidad basada en el concepto del aseguramiento.

El Aseguramiento de la Calidad no sustituye al Control de Calidad (etapa anterior) sino que lo absorbe y lo complementa. Todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas que proporcionan una confianza adecuada en que un producto o servicio cumpla determinados requisitos de calidad.

El Aseguramiento de la Calidad no está completo a menos que estos requisitos de calidad reflejen completamente las necesidades del cliente. El Aseguramiento de la Calidad, para ser efectivo, requiere una evaluación continua de los factores que afectan a la calidad y auditorías periódicas.

Dentro de la Organización el Aseguramiento de la Calidad sirve como herramienta de gestión. En situaciones contractuales sirve también para establecer la confianza en el suministrador.

1.6.2 Auditoría de la Calidad

La norma ISO 9000: 2000 define una Auditoría de Calidad como: ***“Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el alcance al que se cumplen los criterios de auditoría”***.¹³

El objetivo de la auditoría es evaluar la suficiencia y efectividad de las disposiciones de calidad de una organización mediante la recolección y uso de evidencia objetiva, e identificar y registrar las instancias de no cumplimiento con las disposiciones de calidad e indicar, donde sea posible, las razones.

¹³ Informando de PRL (Abril 2008). [Definición de Auditoría de la Calidad](http://informandodecalidad.wordpress.com/2008/04/09/definicion-de-auditoria-de-calidad/). Recuperado el 26 de Febrero del 2014. <http://informandodecalidad.wordpress.com/2008/04/09/definicion-de-auditoria-de-calidad/>

Normalmente se realizan las auditorías para los siguientes propósitos:

- Determinar la conformidad o no conformidad del sistema de calidad con los requisitos especificados.
- Determinar la efectividad del sistema en el cumplimiento de objetivos. Identificar la potencia para el mejoramiento del sistema de calidad. Cumplir los requisitos regulatorios.
- Para propósitos de certificación (registro) del sistema de calidad.

Tipos de auditorías:

Dentro de las auditorías internas, podemos distinguir dos tipos básicos: Auditorías del Sistema que corresponden a comprobaciones sobre el propio Sistema de Calidad, incidiéndose sobre el establecimiento e implantación del mismo. Auditorías del Producto que corresponden a la comprobación de que los productos o servicios se ajustan a los requerimientos exigidos, incidiéndose en la efectividad del sistema para conseguirlo. En ambos casos llevan siempre aparejado la corrección de deficiencias mediante el establecimiento de acciones correctoras. A través de ellas se trata de obtener información objetiva sobre el funcionamiento del sistema y su efectividad para conseguir un producto de calidad. El auditor no es un enemigo al que se trata de hurtar la información sino un colaborador, y el auditado no es un inepto con el que haya que discutir, razones por las cuales, el personal auditor ha de ser diplomático y no, agresivo. No se debe auditar por auditar sino que hay que fijar objetivos, y éstos, deben ser conocidos tanto por el auditor como por el auditado.¹⁴

¹⁴ Documentos. Auditorias de la Calidad. Recuperado el 26 de Febrero del 2014. <http://www.mgar.net/soc/isoaud.htm>

❖ Auditorías del sistema:

Las Auditorías del Sistema tratan no solo de poner de manifiesto la existencia de un correcto sistema de calidad documentado, sino también de que dicho sistema es conocido por toda la organización y no solo por la organización de calidad, y que además, se cumple. Hay pues dos aspectos fundamentales a auditar:

- 1) La existencia documental del sistema (Manual de Calidad y Manual de Procedimientos).
- 2) La implementación real de dicho sistema documental a todos los niveles desde el más alto (gerentes, directores), al más bajo (empleados y operarios).

Estos dos aspectos pueden dar lugar a diversas auditorías independientes en las que se contemplen distintas cuestiones o a una única auditoría que englobe a todas ellas. Hemos considerado la posibilidad de realización de diversas auditorías del sistema, indicando para cada una de ellas sus características básicas.

❖ Auditoría sobre la política de calidad:

La política de calidad ha de estar documentalmente precisada en el Manual de Calidad. Esta política de calidad ha de abarcar tanto la política de estrategia de la compañía, como la política de calidad funcional o política de cada estamento. Han de establecerse los objetivos a conseguir, el sistema de medida de su grado de cumplimentación, así como la modificación periódica de los mismos.

❖ Auditoría sobre la organización:

Las funciones y responsabilidades de todos los estamentos y personas, han de estar definidas claramente en el Manual de Calidad así como la autoridad en la toma de decisiones, especialmente en la que pueda estar directamente ligado a la calidad, con un apartado específico dedicado a la organización de calidad. Quien puede modificar una decisión tomada, y en base a que puede hacerlo. Como se recogen documentalmente las posibles revocaciones en función de la jerarquía establecida. Cuantas personas pueden decidir sobre un mismo asunto. Todas estas cuestiones tienen que estar claramente definidas y documentadas.

❖ Auditoría del sistema documental:

Esta auditoría consiste en la comprobación de que los documentos recogidos en el Manual de Calidad, están debidamente cumplimentados y archivados por las personas o estamentos responsables. La constancia documental es necesaria para la comprobación de la bondad del sistema. En la mayoría de las ocasiones, el sistema de calidad falla porque los documentos que figuran como soporte del mismo no están bien diseñados, son engorrosos, o difícilmente comprensibles para quien los tiene que cumplimentar o la información que pretenden recoger es escasa o superflua.

Un buen auditor debe reconocer no solo la falta de algún documento con información necesaria, sino también detectar en los existentes los defectos que pueden restarle utilidad. Esta auditoría, una vez implementado el sistema de calidad, se realizará periódicamente de forma rutinaria, debiéndose comprobar lo siguiente:

- Todos los documentos están debidamente archivados en el lugar que les corresponde.
- Todos los documentos archivados están debidamente cumplimentados y firmados por los responsables que en cada caso correspondan.

La valoración puede hacerse por puntos de demérito. Cada estamento dispondrá de tantos puntos como documentos tenga que archivar más las cumplimentaciones que en los mismos tenga que realizar. A este total se le restarán tantos puntos como documentos tenga sin archivar, indebidamente archivados, o no cumplimentados adecuadamente. La valoración alcanzada, así como la fijación de los mínimos objetivos a conseguir, será responsabilidad de la Gerencia quien además comunicará a cada estamento la puntuación alcanzada en cada auditoría.

❖ **Auditoría del Proceso:**

Tiene por objeto la valoración de la eficacia del sistema de calidad mediante la comprobación de que los procesos y desarrollo del trabajo en las distintas secciones o servicios, se ajusta a los procedimientos especificados, y en especial los conocimientos y mentalización, especialmente de los mandos responsables, son los correctos para la consecución de una calidad óptima.

En general, la documentación necesaria para la puesta en práctica de esta auditoría aparte del Manual de Procedimientos, son las instrucciones de mantenimiento y conservación, valorándose tanto de la aptitud como la actitud del personal. Dentro de ella, los puntos y cuestiones a auditar, pueden ser los siguientes:

- ✓ Limpieza de cada área o sección.
- ✓ Orden e identificación del material en proceso o almacenado.
- ✓ Utilización adecuada de las instalaciones a su cargo.
- ✓ Utilización y cumplimentación adecuada de los documentos bajo su responsabilidad.
- ✓ Limpieza maquinaria, útiles y herramientas a su cargo.
- ✓ Uso adecuado de maquinaria, instalaciones y documentación.
- ✓ Seguimiento estricto de las fases programadas.
- ✓ Uso adecuado de calibres, y demás elementos de medida a su cargo.
- ✓ Eficacia de la motivación, dirección e instrucción de su personal.
- ✓ Valoración del rendimiento.
- ✓ Otros.

❖ **Auditorías del Producto:**

Las auditorías del producto tienen como fin comprobar que los productos están en conformidad con la documentación técnica (planos, especificaciones, normas, disposiciones legales, etc.), por lo que aparte de la propia documentación técnica requerida, se necesitan los medios de medida y ensayo necesarios para comprobar los productos. En realidad se trata de asignar al producto una Nota de Calidad en concordancia con el grado de conformidad con las especificaciones.

Las Auditorías del Producto pueden comprender dos aspectos:

- La medida de la evolución de la Calidad del Producto.
- La valoración de la Calidad del Producto.
- Auditoría de la Evolución de la Calidad del Producto:

Con esta auditoría se recoge la Nota de Calidad del producto para cada sección o fase del proceso de producción, por ejemplo, Mecanización, Montaje, Pintura, Embalaje, etc. Esta Nota de Calidad se establece en función de los defectos detectados en cada sección o servicio inspeccionado, entendiendo que dicha inspección se realiza sobre el producto, y con la documentación técnica que a dicho producto afecte en la fase que esté. Normalmente la periodicidad de su realización suele ser mensual por lo que aparte de la Nota de Calidad mensual, se puede efectuar el cálculo de la nota acumulada para comprobación de la cumplimentación de los objetivos anuales, o fijación de señales de alerta si la nota de calidad se sitúa por debajo de valores preestablecidos. Esto es muy conveniente, pues si la nota de calidad de una determinada fase o sección se encuentra siempre con señal de alerta, suele necesitarse la realización de inversiones para su remodelación.

❖ **Auditoría de la Valoración de la Calidad del Producto:**

Esta auditoría consiste en retirar después del control final o una vez ingresados en almacén, un número de productos de los dispuestos para su envío a cliente. El número de productos a retirar de una misma referencia, será función del número de equipos fabricados, y dado que en general, la realización de todos los controles y ensayos, suele ser destructivo, ha de corresponder a un número muy limitado de unidades. La elección de las referencias de los productos a ensayar se realizará totalmente al azar. Si se trata de productos complejos que realicen una función por sí mismos, y no solo de elementos simples se efectuará con ellos una prueba de fiabilidad según norma previamente establecida. Superados los ensayos, se realizará por parte de los auditores, un estudio de los elementos que compongan el conjunto ensayado para poder determinar el deterioro sufrido por cada elemento. La valoración de los productos se realizará a través de una Nota

de Calidad aunque en este caso, se trasladarán a un Informe del producto. Si los resultados obtenidos son correctos, se archivará el informe, enviando copia del mismo a la Gerencia. Si los resultados no son correctos, en el informe se indicará la decisión que crea conveniente adoptar el auditor con el resto del material almacenado correspondiente a la misma referencia y el mismo lote de fabricación, enviando una copia del informe a la Gerencia. Las decisiones a adoptar podrán ser:

- Comunicar a los clientes la existencia de equipos defectuosos procediendo a su sustitución.
- Retirar los productos almacenados y proceder a su recuperación.
- Recuperar los equipos, aprovechando de ellos únicamente los elementos que se ajusten a especificación, enviando los defectuosos a chatarra.

Etapas de las auditorías:

Toda auditoría consta de las siguientes etapas:

- 1) Planificación**, entendiéndose por tal la elección del tipo de auditorías a realizar, la plasmación documental de los procedimientos de realización de las mismas, entendiéndose que en el caso de la realización de una auditoría del producto, es necesaria la programación de mediciones y ensayos a partir de los planos y normas de ensayo, la elección del personal auditor que puede ser único, o distinto en función del tipo de auditoría a realizar, y la fijación de su periodicidad (mensual, anual,...). En ocasiones es conveniente asignar una única persona para planificar y dirigir la realización de

todas las auditorías, es decir, nombrar un líder que reúna unas características idóneas en cuanto a formación y carácter, para la realización de esta tarea.

2) Realización de auditorías según procedimiento y plan definidos.

Es conveniente que el personal que va a ser auditado conozca con antelación tal hecho, y lo mejor desde el punto de vista práctico es que la realización de auditorías sea sistemática, y el propio director o responsable del área a auditar transmita a sus subordinados afectados las fechas concretas en las que estas auditorías sistemáticas van a realizarse para que presten su mayor colaboración. Posiblemente si se sigue este sistema, al recibir los responsables esta comunicación, tratarán de inculcar en sus subordinados la necesidad de que todo esté "en perfecto estado de revista" como se decía antiguamente, lo que inicialmente podría alterar los resultados, pero si las auditorías son periódicas, esto dejará de producirse, y sin embargo el que el responsable comunique a sus subordinados las fechas de realización, así como la recomendación de que presten su máxima colaboración, confiere a las auditorías un papel destacado e importante dentro del sistema. Los documentos que recojan los resultados de las auditorías, es decir, respuestas, comprobaciones, resultados de medidas y ensayos, etc., han de estar consensuados entre auditor y auditado, de tal forma que recojan la conformidad de ambos, evitándose discusiones inútiles. Se trata de auditar la efectividad del sistema, tanto a través del propio sistema y su grado de cumplimentación, como a través de la calidad del producto obtenido, por lo que es necesario, para poder establecer las acciones correctoras, determinar el grado de cumplimentación del sistema, y su relación con la calidad del producto final. Si el fin del establecimiento de un sistema de calidad es obtener un producto de calidad es

totalmente necesario comprobar su efectividad, sino se consigue este objetivo es necesario cambiar el sistema, y discutir o perseguir a las personas que lo aplican.

3) Evaluación de los resultados de la auditoría. Toda auditoría ha de realizarse para obtener una nota final que sirva, aunque solo sea comparativamente, para medir la evolución, tanto de la implementación del sistema, como de la calidad del producto. Lo que se pretende es la obtención de una valoración totalmente objetiva por lo que el sistema de valoración ha de ser consensuado, y además, experimentado durante cierto tiempo, para poder fijar las señales de alerta, índices de ponderación, etc.

4) Redacción de informe y propuesta de medidas correctoras, si se considera necesario, con expresión de su grado de urgencia. Una vez valorada la auditoría y antes de la redacción del informe final y propuesta de las medidas correctoras, es conveniente la reunión con el director o responsable máximo afectado por la auditoría para que sea el primer informado y pueda incluso colaborar en la propuesta de medidas correctoras así como en la decisión sobre la urgencia de las mismas, pues es conveniente que tanto el informe de la auditoría como la propuesta de medidas correctoras, lo asuma como algo propio, entre otras cosas porque a veces, podrá ejercer más presión sobre la Gerencia que el propio auditor, sobre todo si alguna de las medidas propuestas corresponden o requieren inversiones.

CAPITULO II - SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

2.1 Conceptos

Un sistema de calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio postventa.¹⁵

Los sistemas de calidad varían de unas empresas a otras, pues están claramente influenciados por las prácticas específicas de cada organización.



Figura 1. La coordinación de todas las actividades de la empresa se efectúa a través de un Sistema de Calidad.

La implantación de sistemas de calidad ha adquirido una gran importancia, hasta el punto de que la implementación y certificación de un sistema de calidad se ha convertido en sinónimo de seguridad para todas las partes relacionadas con la empresa.

¹⁵ López rey, Susana (2006). Implantación de un sistema de Calidad: Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización. España: Editorial Ideas Propias.

Tanto los productos comercializados, como los servicios prestados por una empresa, han de cumplir con los requisitos exigidos por los clientes. Esto supone que los encargados de llevarlos a cabo, deben ser capaces de identificar las necesidades de sus clientes, traducirlas a su forma de producción o de prestación de servicio, y finalmente ejecutarlas.

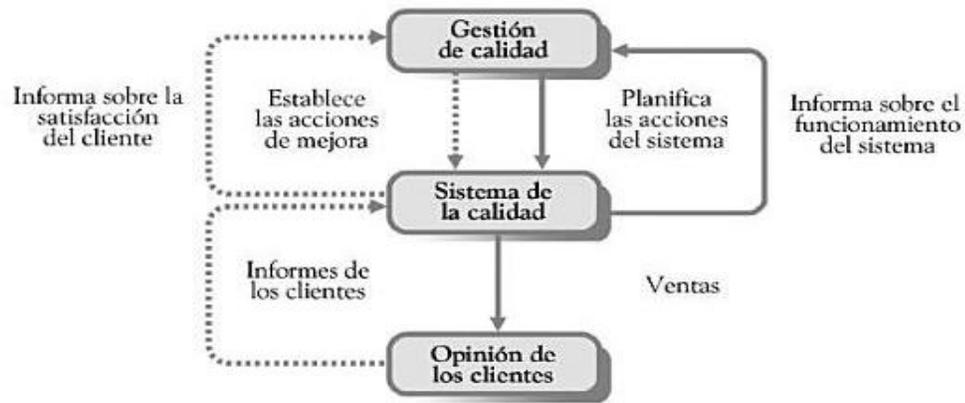


Figura 2. Funcionamiento del Sistema de Calidad como instrumento de Gestión.

Para garantizar el éxito en la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, la dirección, como cabeza visible de la empresa, debe crear un clima organizacional adecuado para motivar a toda la organización hacia la calidad, debe involucrarse totalmente e impulsar y apoyar la implantación del sistema.



Figura 3. Responsabilidad del funcionamiento del Sistema de Calidad.

2.2 Objetivos del Sistema de Calidad

Los objetivos clave que debe perseguir todo sistema de calidad son los siguientes:

- Obtener, mantener y buscar una mejora continua de los productos o servicios en relación con los requisitos de la calidad.
- Mejorar la calidad de sus propias operaciones, para satisfacer de forma continua todas las necesidades de los clientes y también de otros agentes interesados.
- Dar confianza a la dirección y a los empleados en que los requisitos se están cumpliendo y manteniendo, y que esto repercute en una mejora de la calidad.
- Dar confianza a los clientes y otros agentes interesados en que los requisitos para la calidad están siendo alcanzados en el producto o servicio integrado.

2.3 Beneficios del Sistema de Calidad

La implantación de un sistema de calidad implica una serie de beneficios para la empresa que lo lleva a cabo:

Beneficios de la Implantación de un Sistema de Calidad

Mayor nivel de calidad del producto.

Disminución de rechazos y optimización del mantenimiento.

Reducción de costos.

Mayor participación e integración del personal de la empresa.
Mayor satisfacción de los clientes
Mejora de la imagen de la empresa.
Mejora de la competitividad.
Garantía de supervivencia.

Tabla 1. Beneficios de la Implementación de un Sistema de Calidad

Estos beneficios para la empresa se exponen claramente a través de la reacción en cadena de Deming (Figura 4), en la que se demuestra que, aunque establecer un Sistema de Calidad inicialmente puede resultar caro, a la larga las empresas que apuestan por la calidad recuperan la inversión e incrementan los beneficios por aumento de la productividad.

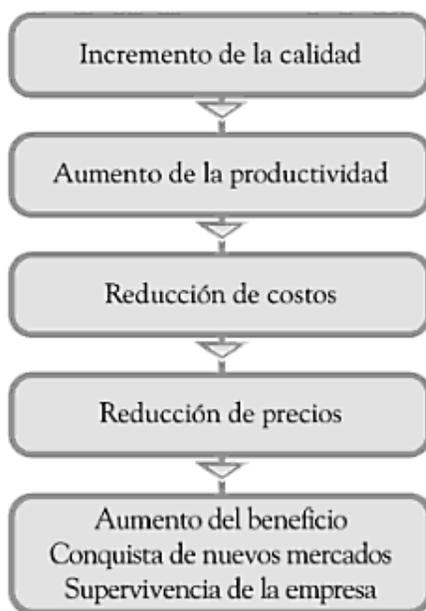


Figura 4. Cadena de Deming

2.4 Ventajas competitivas de Sistema de Calidad

Mejorar la calidad de una empresa supone obtener ventajas competitivas a través de los siguientes logros:

- ✓ Satisfacer nuevas necesidades de los clientes, adaptando las características de productos y servicios.
- ✓ Responde con tiempo y profesionalidad a todas las expectativas de los clientes.
- ✓ Aumentar el valor que el cliente recibe con el producto o servicio que se le suministra.
- ✓ Disminuir costos, principalmente asociados a la mala calidad a través de la prevención.
- ✓ Racionalizar la organización, mejorando sus procesos operativos y de gestión.
- ✓ Mejorar la calidad del producto o servicio para reposicionarlo o acceder a nuevos segmentos de clientes.
- ✓ Mejorar la percepción de la calidad de cara al cliente.
- ✓ Conseguir una mayor fidelidad por parte de los clientes, al tenerlos más satisfechos y más cubiertas sus necesidades.

2.5 Normas y criterios de los sistemas de gestión de calidad

Todos los sistemas se encuentran normados bajo un organismo internacional no gubernamental llamado **ISO**, International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización).¹⁶

Esta organización comenzó en 1926 como la organización ISA, International Federation of the National Standardizing Associations (ISA). Se enfocó principalmente a la ingeniería mecánica y posteriormente, en 1947, fue reorganizada bajo el nombre de ISO ampliando su aplicación a otros sectores empresariales.

ISO se encuentra integrada por representantes de organismos de estándares internacionales de más de 160 países, teniendo como misión:

- Promover el desarrollo de la estandarización.
- Facilitar el intercambio internacional de productos y servicios.
- Desarrollo de la cooperación en las actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas a través de la estandarización.

La familia de normas ISO 9000 citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de la Calidad eficaces.

¹⁶ Sistema y Calidad Total.com (2011). Recuperado el 05 de Marzo del 2014. <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-|-historia-y-definicion/>

ISO 9000: 2005 - Describe los términos fundamentales y las definiciones utilizadas en las normas.

ISO 9001: 2008 - Valora la capacidad de cumplir con los requisitos del cliente.

ISO 9004: 2009 - Considera la eficacia y la eficiencia de un Sistema de Gestión de la Calidad y por lo tanto el potencial de mejora del desempeño de la organización. (Mejora Continua).

ISO 19011: 2002 - Proporciona una metodología para realizar auditorías tanto a Sistemas de Gestión de la Calidad como a Sistemas de Gestión Ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de Sistemas de Gestión de la Calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

Existen algunos otros estándares como:

ISO 14001: 2004 - Define los requerimientos de un Sistema de Gestión Ambiental.

OHSAS 18001: 2007 - Es el estándar aplicable en las áreas de seguridad industrial y salud ocupacional. Por sus siglas, Occupational Health and Safety Management Systems (Sistemas de Salud Ocupacional y Administración de la Seguridad)

ISO/IEC 27001: 2005 - Estándares que se aplican a los requisitos en cuestiones de seguridad informática y técnicas de seguridad. Implementa

requerimientos para el control de: riesgos, ataques, vulnerabilidades e impactos en los sistemas.

AS9100(C): 2009 - Sistema de Gestión de Calidad adoptado específicamente para la industria Aeroespacial para satisfacer los requerimientos de calidad de la DOD, NASA y FAA.

En la actualidad, existen algunos otros Sistemas de Gestión de la Calidad que fueron creados por algunos otros organismos normalizadores como DIN o EN, pero en este sitio nos enfocaremos a hablar en los que ISO a desarrollado.

2.6 Principios de la Gestión de Calidad

Según la Norma ISO 9000: 2005 se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.¹⁷

- 1) Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes. Para ello la empresa debe tener claro que las necesidades de sus clientes no son estáticas sino que cada vez el cliente es más exigente y está más informado. La empresa no solo ha de conocer esas necesidades y expectativas sino

¹⁷ Los 8 Principios de Gestión de Calidad (2011). Recuperado el 05 de Marzo del 2014. <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-toral/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad>

que ha ofrecerle soluciones a través de sus productos y servicios y gestionarlas.

- 2) Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Hay que entender el liderazgo como una cadena que afecta a todos los directivos con personas a su cargo, si se rompe un eslabón, se rompe el liderazgo de la organización.

Los líderes de la organización deben aplicar las 3 bases del liderazgo (3 D's):

1ª Base: Dirigir

2ª Base: Delegar

3ª Base: Desarrollar/Preparar

- 3) Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Para ello es clave la motivación del personal y una organización que no disponga de un plan de incentivos, de reconocimientos, difícilmente podrá conseguir el compromiso del personal.

- 4) Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Necesitamos pasar de una organización por departamentos o áreas funcionales a una organización por procesos para poder crear valor a los clientes.

- 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.
- 6) Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. La mejora continua de los procesos sigue el ciclo PDCA del Dr. E.Deming. Planificar-Desarrollar-Controlar-Actuar para mejorar.
- 7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Lo que no se puede medir no se puede controlar y lo que no se puede controlar es un caos.
- 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Se necesitan desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores para ser más competitivos y mejorar la productividad y rentabilidad. En las alianzas los dos ganan.

2.7 Herramientas y técnicas de Administración de procesos

Para llevar a cabo una gestión de la Calidad en las mejores condiciones posibles, es necesario contar con el apoyo de algunas técnicas que ayuden a su desarrollo.¹⁸

¹⁸ San Miguel, Pablo Alcalde (2009). Técnicas Básicas para la Gestión de Calidad. Recuperado el 05 de Marzo el 2014. <http://www.inqualitas.net/articulos/477-tecnicas-basicas-para-la-gestion-de-la-calidad>

Algunas de estas herramientas sirven para detectar problemas con la participación del personal, mientras que otras parten de mediciones o datos obtenidos del proceso a controlar y, a partir del análisis de estos datos, se obtienen los resultados buscados.

En ocasiones, estos resultados nos sirven para controlar el proceso. Si los resultados están dentro de los límites que se hayan establecido para cada proceso, diremos que dicho proceso está controlado. Si no, habrá que actuar sobre él aplicando acciones correctivas.

Otras veces, únicamente nos interesará ver los resultados de un proceso con una representación gráfica.

En general, existe un gran número de formas de controlar un proceso, de buscar fallos, de mejorar los sistemas, de analizar los riesgos, etc., siendo algunas de ellas de gran complejidad. Sin embargo, algunas de las más conocidas y usadas son las llamadas herramientas básicas de la Calidad.

2.7.1 Técnicas para la mejora y resolución de problemas

En un ambiente de calidad, la identificación y resolución de problemas debe ser la práctica habitual en el trabajo diario. En este sentido, los empleados pueden intervenir en estas actividades si tienen los conocimientos y las técnicas adecuadas.

Los pasos a seguir para la resolución de un problema pueden establecerse con el ciclo PHVA de mejora continua (Figura 5).

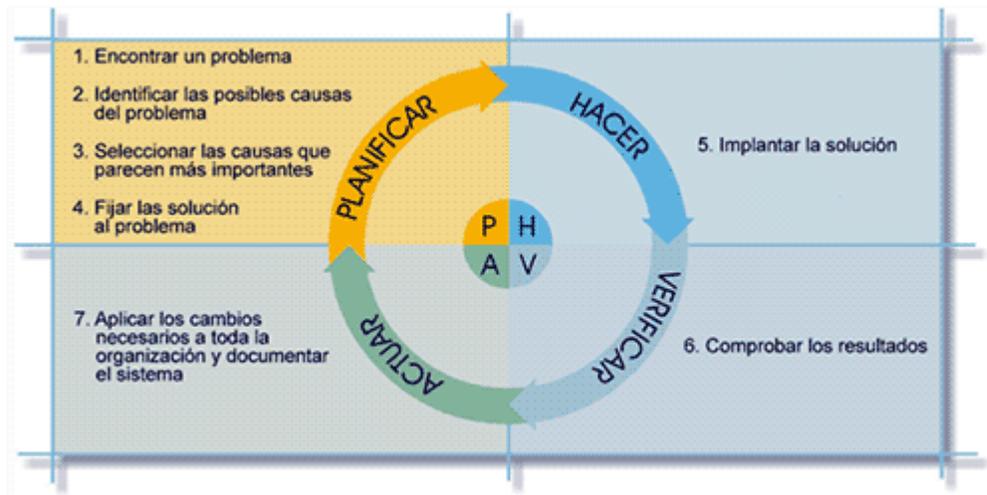


Figura 5. Ciclo de mejora continua PHVA para la resolución de problemas

1. Encontrar un problema

Puede ser muy útil hacerse estas preguntas:

- Qué ocurre (síntomas).
- Dónde ocurre.
- Desde cuándo ocurre.
- Cómo se ha venido resolviendo hasta ahora.
- Cuál es el impacto económico del problema y/o el impacto en el negocio.

2. Identificar las posibles causas del problema

Puede ser muy útil hacerse estas preguntas:

- ¿Por qué ocurre?
- ¿Cuándo ocurre?
- ¿Dónde ocurre?
- ¿Quién lo produce?
- ¿Cómo ocurre?
- ¿Cuántas veces ocurre?

3. Seleccionar las causas que parecen más importantes

4. Fijar la solución al problema

Aquí se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Impacto o eficacia de la medida adoptada en la resolución del problema.
- Coste de la solución.
- Tiempo de implantación.
- Relación coste/beneficio.

5. Implantar la solución

Aquí se debe proceder a:

- Diseñar los nuevos procesos.
- Modificar las instalaciones o adquirir unas nuevas.
- Estudiar las necesidades del personal.
- Aportar los recursos materiales necesarios.
- Establecer los nuevos parámetros a controlar y diseñar los procedimientos de control.

6. Comprobar los resultados obtenidos

En este paso se debe verificar si las medidas tomadas dieron el resultado esperado.

7. Aplicar cambios

Una vez probado el buen funcionamiento de las mejoras, se aplican los cambios necesarios a toda la organización y se documenta el sistema.

Estos pasos que hemos indicado para la resolución de problemas podrían ser igualmente válidos para implantar pequeñas mejoras. Para poder actuar de la forma correcta en cada uno de estos pasos se debe contar fundamentalmente con:

- La capacidad de resolución e innovación del equipo de personas de la organización.
- Técnicas estadísticas que nos ayuden a comprender mejor los datos, de tal forma que las decisiones que se tomen estén fundamentadas y no se basen únicamente en la intuición o en corazonadas.

2.7.2 Técnicas de trabajo en grupo

El trabajo en grupo se basa en el principio de que nadie puede conocer mejor el trabajo que aquel que lo realiza diariamente. Además, con estas técnicas se consigue aumentar el grado de participación e implicación de todas las personas que integran la organización. Existen muchas técnicas que nos ayudarán a la resolución de problemas; entre ellas destacaremos la tormenta de ideas, el diagrama de afinidades y el catchball.

A) Tormenta de ideas (brainstorming)

La tormenta de ideas es una técnica básica de trabajo en grupo que se utiliza con el fin de generar multitud de ideas en un corto periodo de tiempo. Con esta técnica se aprovecha la capacidad creativa y de innovación de los participantes.

Esta técnica se puede utilizar en cualquiera de las etapas del proceso de mejora y resolución de problemas (resolver problemas, analizar las posibles causas, buscar soluciones alternativas, etc.).

Para ello se forma un grupo reducido de personas (de 3 a 8) que conozcan perfectamente el problema a tratar y se estimula a los integrantes

a que participen sin complejos en la aportación de ideas que sirvan para resolver una determinada situación.

Para que estas reuniones resulten un éxito es importante que las personas se puedan expresar con libertad, evitando las críticas hacia los demás y las discusiones. Se debe aceptar todo tipo de ideas, por muy absurdas que parezcan; lo importante es la espontaneidad.

Para llevar a cabo una sesión de tormenta de ideas es necesario que exista un líder o moderador, y que será el que coordine las siguientes fases:

1. Definición del tema

El moderador inicia la sesión explicando los objetivos, las preguntas o los problemas que se van a discutir. Aquí es importante que el ambiente sea distendido y agradable y que todos los participantes estén seguros de haber entendido el tema.

2. Reflexión

Los participantes se toman unos minutos para pensar sobre el tema planteado.

3. Emisión de ideas

Los participantes se toman unos minutos para comentar sobre lo reflexionado referente al tema planteado.

4. Análisis y selección de ideas

El moderador inicia un debate con el fin de seleccionar las ideas que mejor resuelvan el problema planteado. Aquí es importante intentar buscar el acuerdo. Para facilitar el trabajo es conveniente agrupar las ideas y eliminar las duplicadas y las que parezcan inviables. En el caso de que no se llegue a un acuerdo sobre el resultado se puede proceder a una votación.

B) Diagrama de afinidades

El diagrama de afinidades es una herramienta que nos ayuda muy bien a resolver grandes problemas, tales como la planificación de toda una organización. Para ello se realizan reuniones en las que los empleados y directivos utilizan el diagrama de afinidades para proponer nuevos objetivos organizativos, así como sugerir las fórmulas que harán posibles las mejoras deseadas.

He aquí los pasos que debe seguir cada grupo para aplicar esta técnica:

1. Se selecciona el problema a resolver.
2. Se forman grupos de entre 5 y 10 personas, se intercambian ideas sobre el tema y se confecciona un borrador con las preguntas clave para desarrollar nuevas ideas.
3. Utilizando la técnica de la tormenta de ideas se escribe cada una de ellas en post-it.
4. Se sitúan los post-it en un panel.

5. Los post-it se van moviendo para conseguir que las ideas queden agrupadas según su afinidad.
6. Escribir pequeños textos muy breves en etiquetas que expresen las ideas de cada grupo de post-it afín.
7. Hacer un esfuerzo por ordenar los grupos de ideas hasta conseguir entre tres y siete grupos.
8. Escribir un documento que incluya sólo los textos correspondientes a los grupos de ideas para así poder intercambiarlas con otros grupos de trabajo o con la dirección.

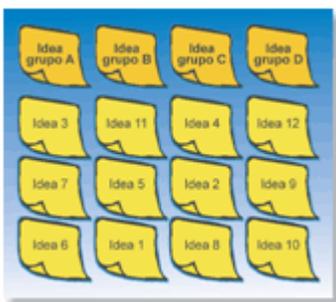


Figura 6. En el Diagrama de Afinidades las ideas escritas en unos post-it se agrupan hasta conseguir grupos de ideas afines



Figura 7. Catchball

C) Catchball

Esta herramienta desarrollada por los japoneses contribuye a cultivar la cultura de la colaboración de todos los empleados de una empresa con el fin de encontrar fórmulas que mejoren y den solución a todo tipo de problemas o para aprovechar oportunidades de mejora (Figura 7).

1. **Lanzar:** Alguien lanza una idea para que se tenga en cuenta.

2. **Atrapar y reflexionar:** Los que reciben la idea reflexionan sobre ella e intentan comprenderla.

3. **Mejorar:** A alguien se le ocurre una idea que consigue mejorar la original.

4. **Volver a lanzar:** La idea mejorada se vuelve a lanzar para que los demás la atrapen y vuelvan a reflexionar e intentar buscar nuevas mejoras.

Este ciclo se repite hasta conseguir algún resultado que aporte una verdadera mejora.

2.7.3 Las 7 herramientas estadísticas de la Calidad

La calidad de un producto o servicio se puede determinar por sus *características de calidad*, como, por ejemplo: acabado, dimensiones, estética, tiempos de entrega, etc.

Para establecer la calidad del producto se realizan mediciones de estas características y se obtienen datos numéricos. Lo habitual es que estos datos presenten pequeñas variaciones de un producto a otro. El análisis de estos datos nos aportará una información valiosa sobre el funcionamiento y eficacia de los procesos que nos permitirá estudiar y corregir cualquier desviación detectada.

Para analizar estos datos se hace necesario recurrir a técnicas estadísticas que permitan visualizar y tener en cuenta la variabilidad a la hora de tomar las decisiones. Existen multitud de técnicas y herramientas a este respecto, siendo las más conocidas “las siete herramientas de la Calidad”.

Estas siete herramientas fueron recopiladas en los años sesenta por Kaoru Ishikawa y la experiencia ha demostrado que el uso de estas sencillas herramientas permite resolver el 80% de los problemas que se presentan en las organizaciones.

1) Hoja de recogida de datos:

La hoja de recogida de datos, también llamada “hoja de registro”, consiste en un documento donde se pueda recoger de forma fácil y estructurada todo tipo de datos para su posterior análisis. En función de los datos a recoger, se diseña la hoja y se apuntan los datos indicando la frecuencia de observación.

Las hojas de recogida de datos pueden servir para recoger datos de:

- Localización de defectos de productos.
- Causas de los defectos.
- Clasificación de productos defectuosos.
- Variación de las características de los productos (dimensiones, peso, acabado, etc.).

Y permite observar:

- Número de veces en el que sucede algo.
- Tiempo necesario para que algo suceda.
- Costo de una determinada actividad, a lo largo de un cierto periodo de tiempo.
- Impacto de una actividad a lo largo de un período de tiempo.

2) Diagrama de Pareto:

El diagrama de Pareto es una forma de representar los datos en un gráfico de frecuencias, de manera que los datos aparecen ordenados de mayor a menor. Así se pueden identificar las principales causas de la mayor parte de los efectos producidos.

Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema.

El diagrama de Pareto es de gran utilidad para identificar y dar prioridad a los problemas más significativos de un proceso.

3) Diagrama de dispersión:

El diagrama de dispersión o de correlación es una representación gráfica que nos permite estudiar si existe una relación entre dos variables. Este diagrama puede resultar de gran utilidad para la solución de problemas en un proceso, ya que nos permite comprobar qué causas (factores) están influyendo o perturbando la dispersión de una característica de calidad o variable del proceso a controlar.

De la forma en que se hallan dispersos los puntos obtenidos en el diagrama se puede obtener diferente información, siendo las formas más comunes (véase la Figura 8.):

- Correlación lineal positiva: al aumentar el valor de una variable, aumenta el de la otra.
- Correlación lineal negativa: cuando aumenta una variable, la otra disminuye.
- De correlación no lineal: existe relación entre las dos variables en forma de curva.

- Sin correlación: no existe relación alguna de influencia entre las dos variables.

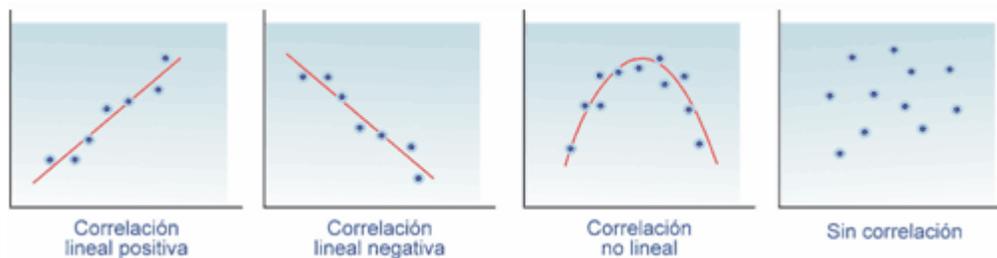


Figura 8. Formas más comunes que puede adoptar el diagrama de dispersión

4) Diagrama causa-efecto:

En general se puede afirmar que no existe ningún proceso que no esté sometido a variaciones. Es decir, el resultado del proceso nunca es el mismo. Si las variaciones son pequeñas y no afectan de forma significativa al resultado, podremos decir que el proceso funciona de forma estable y controlada y con gran capacidad (no se producen productos no conformes). Ahora bien, cuando estas variaciones son significativas y afectan a las características de calidad del producto, será necesario estudiar cuáles son las posibles causas de tales variaciones para poder reducirlas o eliminarlas.

El diagrama de causa-efecto, también conocido como diagrama de espina de pescado, por la forma que adopta, es una herramienta que nos ayuda a estudiar de forma estructurada todas las posibles causas que pueden producir variaciones en un proceso.

Por lo general, las causas más comunes que pueden ocasionar variaciones en los procesos son (las 6 M):

- Variaciones en las Máquinas o equipos (las máquinas producen variaciones demasiado intensas)
- Variaciones en el Material de entrada al proceso (la materia prima utilizada no es uniforme)
- Variaciones en el Método o procedimiento (se aplican procedimientos de trabajo diferentes)
- Variaciones en los operarios o Mano obra (las personas trabajan de forma diferente)
- Variaciones en el Medio ambiente (el medio ambiente afecta al proceso)
- Variaciones en las Medidas (fallos en el sistema de medida)

En la Figura 9 se muestra la estructura básica de un diagrama de causa-efecto.

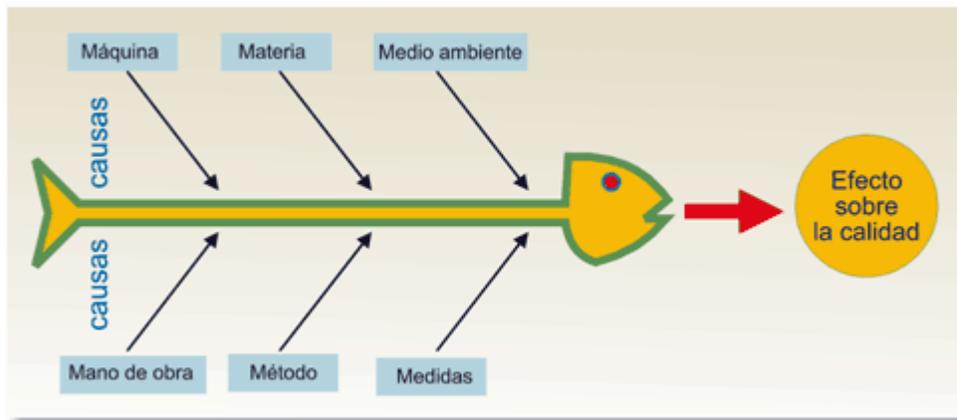


Figura 9. Diagrama de causa-efecto

El diagrama de causa-efecto trata de encontrar todas aquellas causas que producen un determinado efecto en la calidad final del producto.

El diagrama de causa-efecto es también una buena herramienta para que las personas que trabajan en un proceso lo conozcan en profundidad, ya que de esta forma se visualizan las relaciones que entre lo que se hace (causa) y lo que se produce (efecto).

5) Diagrama de flujo:

Esta sencilla herramienta, que ya conocemos, nos permite representar, de forma sencilla y gráfica, la secuencia que se produce en un proceso. Con el diagrama de flujo obtenemos una visión general del sistema y cómo se relacionan todos los elementos que lo componen. Es una herramienta muy útil para analizar un proceso y estudiar la manera de simplificarlo, mejorarlo y resolver todos aquellos problemas que se presenten.

La figura 10 representa un diagrama de flujo sencillo de la secuencia de actividades que se realizan cuando se va a arrancar el motor de un automóvil, e indica las posibilidades en el caso de que el motor no arranque.

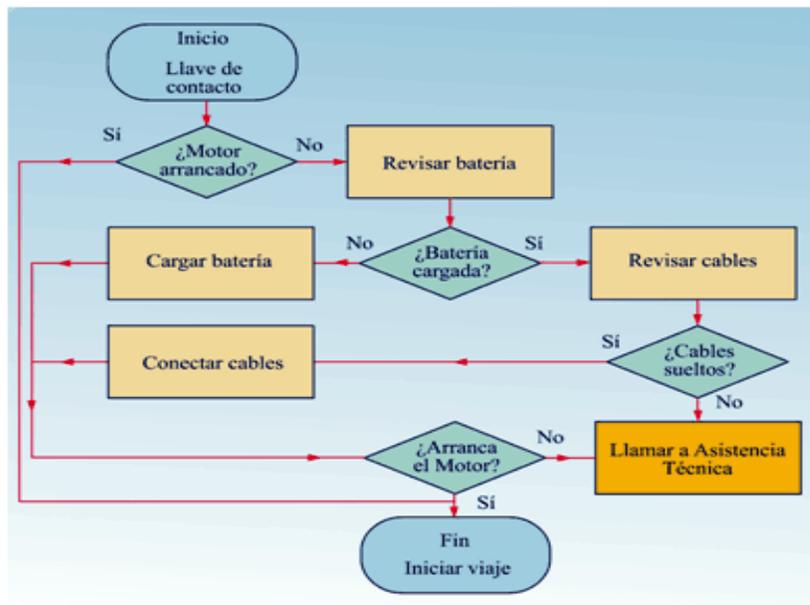


Figura 10. Diagrama de flujo

6) Gráfico de Control:

Es una representación gráfica de los distintos valores que toma una característica correspondiente a un proceso. Permite observar la evolución de este proceso en el tiempo y compararlo con unos límites de variación fijados de antemano que se usan como base para la toma de decisiones.

7) Histograma:

Es una representación gráfica de una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados. En el eje vertical se representan las frecuencias, y en el eje horizontal los valores de las variables, normalmente señalando las marcas de clase, es decir, la mitad del intervalo en el que están agrupados los datos. Los histogramas son más frecuentes en ciencias sociales, humanas y económicas que en ciencias naturales y exactas. Y permite la comparación de los resultados de un proceso.

2.7.4 Orden y limpieza: las 5 S

Aunque no parece una herramienta como tal, de todas las estrategias que hemos analizado hasta ahora para conseguir Calidad, quizás sea esta del orden y limpieza la más importante.

Las 5 S tratan de hacer del orden y la limpieza la creación de una nueva cultura en la forma de trabajar en la empresa. Esto no lo podemos tomar como una cuestión estética, sino como algo necesario para mejorar las condiciones de trabajo, la seguridad y la eficacia.

Estas actividades consistentes en organizar, ordenar y limpiar el entorno de trabajo fueron desarrolladas por empresas japonesas y se están aplicando hoy en día en todo el mundo con un gran éxito.



Figura 11. Las 5 S

Los japoneses les han dado el nombre de 5 S porque corresponden a las iniciales de cinco palabras japonesas que dan nombre a las cinco fases de que consta esta filosofía (véase la Tabla 2).

LAS 5S		
1	SEIRI DESPEJAR	Identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios, eliminando estos últimos.
2	SEITON ORDEN	Fijar la forma en que deben situarse e identificarse los materiales necesarios, de modo que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.
3	SEISO LIMPIEZA	Identificar y eliminar los focos de suciedad, asegurando que todos los recursos están siempre en perfecto estado.
4	SEIKETSU NORMALI- ZAR	Establecer procedimientos, que conozcan todas las personas, para conseguir mantener en el tiempo la constancia de orden y limpieza.
5	SHITSUKE DISCIPLINA	Trabajar constantemente de acuerdo con las normas establecidas.

Tabla 2. Orden y limpieza: las 5 S

En la Tabla 3 se hace una comparación entre una organización que no sigue las 5 S cuando se detecta la necesidad de aplicarlas y otra que sí las aplica.

Las 5 S: comparativa	
NECESIDAD DE LAS 5 S	<p>Aspecto sucio del área de trabajo, máquinas, personas, servicios, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desorden (zonas comunes ocupadas, herramientas amontonadas, cables sueltos, etc.). • Almacenes repletos de material inservible. • Estanterías repletas de herramientas que resulta difícil encontrar e identificar. • Los problemas sólo se solucionan provisionalmente para salir del paso. • Falta normas, señalización que todo el mundo entienda. • Máquinas y herramientas con falta de mantenimiento, sucias y funcionando deficientemente. • Desinterés de las personas por su área de trabajo.
SE SIGUEN LAS 5 S	<ul style="list-style-type: none"> • Los materiales y elementos innecesarios no molestan porque se han eliminado. • Todo lo que se necesita se encuentra rápidamente porque está perfectamente ordenado e identificado. • Se puede trabajar de forma cómoda, sin accidentes y sin fallos gracias a que se han eliminado las fuentes de suciedad. • Cualquier fallo o desviación del comportamiento normal salta inmediatamente a la vista gracias al control visual. • Las personas realizan todas estas tareas de forma constante e incluso buscan fórmulas para mejorarlas gracias al compromiso con la organización.

Tabla 3. Comparativa entre una organización que no aplica las 5 S y otra que sí las aplica

1) Seiri: Despejar

Es el primer paso que se da y consiste en realizar una identificación de todos los elementos necesarios para el desempeño de las tareas y separarlos de los que son innecesarios y eliminar estos últimos.

Si observamos atentamente nuestros puestos de trabajo diarios podemos comprobar que realmente sólo se necesita un pequeño número de elementos para el desarrollo de nuestro desempeño, y que los restantes no se utilizan nunca o se usan en contadas ocasiones. Esta acumulación de objetos dificulta nuestros movimientos y reduce drásticamente nuestra eficacia.

He aquí una estrategia que podría seguirse para despejar un entorno de trabajo:

- a. El equipo de personas que trabajan directamente en esa área se reúnen y deciden ir colocando unas tarjetas rojas sobre todos aquellos elementos que consideren innecesarios. Si el conjunto de usuarios que trabaja con esos elementos no demuestra que son útiles, deberían ser retirados del puesto de trabajo e incluso eliminados.
- b. Los elementos que no se prevea que vayan a ser utilizados en un futuro y que no sean valiosos se eliminan (se pueden reciclar, vender, alquilar, prestar, etc.).
- c. Los elementos que se prevea que no se van a necesitar en los próximos 30 días pero que podrían utilizarse en algún momento del futuro inmediato se sitúan en un sitio adecuado.

En la Figura 12 se muestra un esquema de cómo podría organizarse un área de trabajo en función del grado de necesidad de uso de los elementos disponibles.



Figura 12. Organización del área de trabajo en función del grado de necesidad de uso

2) Seiton: Orden

Una vez despejada el área de trabajo con los elementos mínimos y necesarios, se ponen en orden, de tal forma que sea fácil encontrarlos y manejarlos. “Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar”:

Una buena estrategia para ordenar el entorno de trabajo podría ser la siguiente:

- a. Cada elemento debe tener una ubicación fija en función de su frecuencia de uso y comodidad de utilización.
- b. A cada elemento se le asocia con un nombre de ubicación, indicando a su vez el número máximo de elementos que se permite en el puesto de trabajo.

- c. Para el caso de mercancías en tránsito constante, se delimita en el suelo la zona a la que le corresponde a cada una, indicando el número máximo de mercancías acumuladas y estableciendo un procedimiento para que lo primero que entra sea también lo primero en salir.
- d. Las herramientas y equipos de uso frecuente deben ser fáciles de encontrar, tomar y devolver a su sitio original. A este respecto son de gran utilidad los paneles con siluetas pintadas con la forma de las herramientas.

3) Seiso: Limpieza y mantenimiento

Una gran parte de las averías en las máquinas y equipos suelen producirse por la presencia de partículas de polvo y suciedad en los elementos móviles o por una lubricación o mantenimiento inadecuado.

Una vez que tenemos los elementos indispensables para el desempeño de nuestra tarea diaria y hallamos ordenado nuestro entorno de trabajo, el siguiente paso es realizar las acciones necesarias para dejarlos en condiciones óptimas de uso, es decir que estén limpios, puestos a punto, seguros, fiables, etc. Para ello se recomienda:

- Quitar la suciedad (aspirar, cepillar, barrer, fregar, etc.).
- Reparar los elementos que funcionan incorrectamente o a los que les falta alguna pieza.
- Adecuar los medios para que su uso sea más eficaz.
- Ajustar y poner a punto máquinas, herramientas y todo tipo de medios para que funcionen de forma eficaz.

4) Seiketsu: Normalizar

No basta con despejar, ordenar y limpiar una sola vez. Para que este sistema funcione hay que seguir trabajando de forma continua todos los días con esta cultura del orden y la limpieza, ya que si no la situación volverá por inercia al desorden. Por eso es necesario que exista un procedimiento que fije con qué frecuencia se deben llevar a cabo seiri, seiton y seiso, y además qué personas son las que están implicadas en el proceso. Para conseguirlo se recomienda:

- Redactar procedimientos de cómo llevar este tipo de tareas.
- Formar a las personas en estos temas.
- Proveer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo estas tareas (contenedores, carteles de señalización, equipos de mantenimiento y limpieza, etc.).
- Establecer controles que detecten el origen de problemas (focos de suciedad, desorden, etc.).
- Para facilitar estos controles se deben establecer sistemas que permitan un rápido control visual, como, por ejemplo, flechas de dirección, carteles de ubicación, alarmas para detectar fallos, paneles con siluetas de herramientas, esquemas de procesos, herramientas con colores dependiendo de la máquina en que se utilicen, tapas transparentes en las máquinas para poder ver en su interior, marcas de nivel máximo y mínimo de existencias, etc.

5) Shitsuke: Disciplina

Evidentemente toda esta filosofía no es posible sin la total implicación y convencimiento de las personas que integran la organización. Las personas se autoexigen convencidas de que lo que hacen facilita su trabajo. Las personas que practican continuamente el orden y la limpieza adquieren el hábito de hacer estas tareas en su trabajo diario. Esto requiere autodisciplina, aunque con el tiempo se convertirá en otra actividad más dentro de las habituales en un entorno de trabajo de calidad.

2.8 Criterios para evaluar un Sistema de Gestión de Calidad

Criterio 1. Liderazgo	Como el quipo directivo concibe y dirige la calidad total como proceso fundamental de la empresa para la mejora continua.
Criterio 2. Política y estrategia	Como la organización implanta su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.
Criterio3. Personas	Como la organización gestiona, desarrolla y aprovecha el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto en el ámbito individual, como de equipos o de la organización en su conjunto, planificando estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.
Criterio 4. Alianzas y recursos	Como la organización planifica y gestiona sus alianzas externas y recursos internos en apoyo de

	su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.
Criterio 5. Procesos	Como la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés.
Criterio 6. Resultados en los clientes/Satisfacción del cliente	Cuáles son los logros que la organización está alcanzando en relación con la satisfacción de sus clientes externos.
Criterio 7. Resultados en los procesos/Satisfacción del personal	Cuáles son los logros que la organización está alcanzando en relación con la satisfacción de las personas que la integran.
Criterio 8. Resultados en la sociedad/Impacto en la Sociedad	Cuáles son los logros de la organización en cuanto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad en general, incluyendo tanto opiniones acerca de la orientación de la empresa, hacia la calidad de vida, el medio ambiente y la conservación global de recursos naturales, como las propias mediciones de la empresa.
Criterio 9. Resultados empresariales	Cuáles son los logros de la organización en relación al rendimiento económico planificado, y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan intereses financieros en la empresa.

Tabla 4- Criterios de Evaluación de un sistema de gestión de Calidad

CAPITULO III - ANALISIS DE RESULTADOS

3.1 Resultado de la Entrevista

Se realizó una entrevista con Dora Campa, la Gerente de Calidad Corporativa, la cual está ubicada en México en unos de los hoteles de la Cadena, ella comentó lo siguiente:

En cada Hotel existe un responsable del sistema de gestión de calidad. A nivel de la coordinación corporativa solo estoy yo.

La Certificación de ISO 9001 estuvo vigente sólo hasta enero del 2014. A partir de este año el Sistema de Gestión de Calidad se manejará de forma interna y de forma corporativa para todos los Hoteles, a través de un sistema interno de calidad llamado VIVA 100% en donde estarán determinados los estándares de calidad de la cadena Viva. Seguiremos usando los puntos de la normativa ISO pero no seremos auditados por parte de ellos, las auditorías serán llevadas de forma interna.

Hacemos auditorías internas de forma mensual, y la última se llevó a cabo en este mes de abril. Se dividen en áreas y procesos. La próxima está programada para el mes de mayo.

En cuanto a la última Auditoría Externa, fue realizada en Enero del 2013. Manteniendo un buen resultado y conservando la certificación de ISO 9001:2008 con vigencia de un año más.

Con respecto a la certificación de Calidad ISO ya no habrá más Auditorías Externas, sólo estamos haciendo auditorías Externas por parte de Travelife y Green Globe.

El proceso de actualización del Manual de Calidad está en proceso, a la fecha se están actualizando los manuales de operación de A y B, llevando un 50% de avance. Es un proyecto a 1 año de hacer la actualización de todos los manuales de operación.

La última revisión de los Objetivos de Calidad se realizó Hace 1 año y a la fecha en el corporativo y los hoteles se están llevando los procesos.

Considero que la Gestión del Sistema de Calidad se está llevando bien, lo que necesita mejora es la actualización de algunos procedimientos y la unificación de estándares de la Empresa.

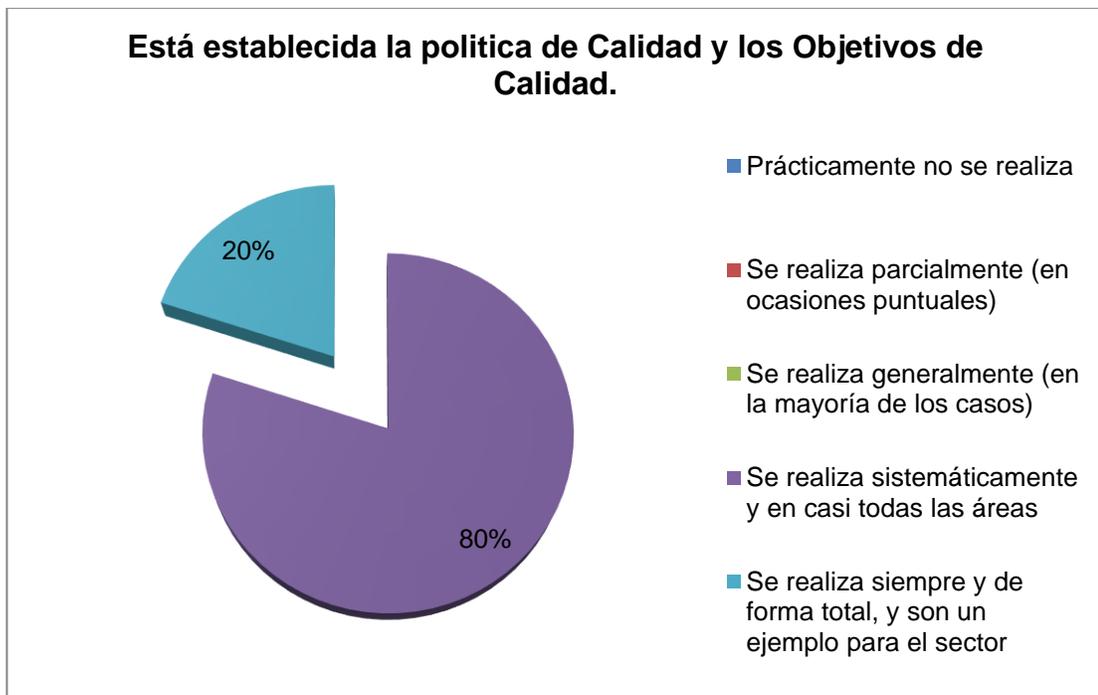
Dentro de las medidas que sugiere para que se dé continuidad a la gestión del Sistema de Calidad es que hace falta Unificar, así como llevar un solo control del sistema de gestión, no de forma aislada en cada Hotel, sino unificar lo que son los estándares VIVA, a través de VIVA 100%

Creo que la dirección entiende que se debe dar seguimiento a la Gestión del Sistema las normativas se están enviando desde la Vicepresidencia, quienes están muy interesados en que el Sistema funcione, por eso me atrevo a afirmar que las Gerencias y Direcciones generales de los Hoteles son las más interesadas en que nos manejemos con un Sistema de Gestión de Calidad.

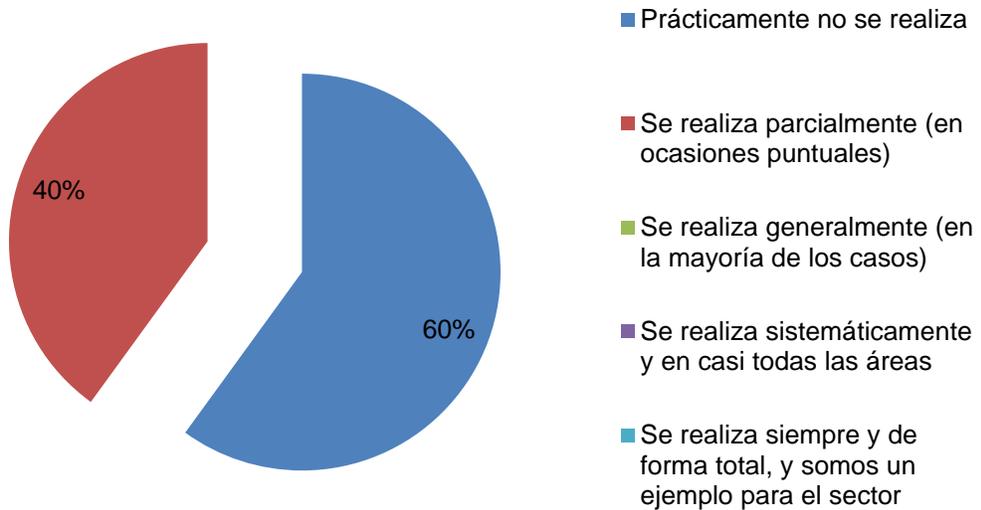
Viva Wyndham Resorts está trabajando con sus propios sistemas de gestión de Calidad llamados VIVA 100% (Estándares de Calidad) y VIVA LIFE (la parte medio ambiente), mantendrá los lineamientos de ISO, pero ya no se realizarán las auditorías externas por parte de la organización.

3.2 Resultados del Cuestionario

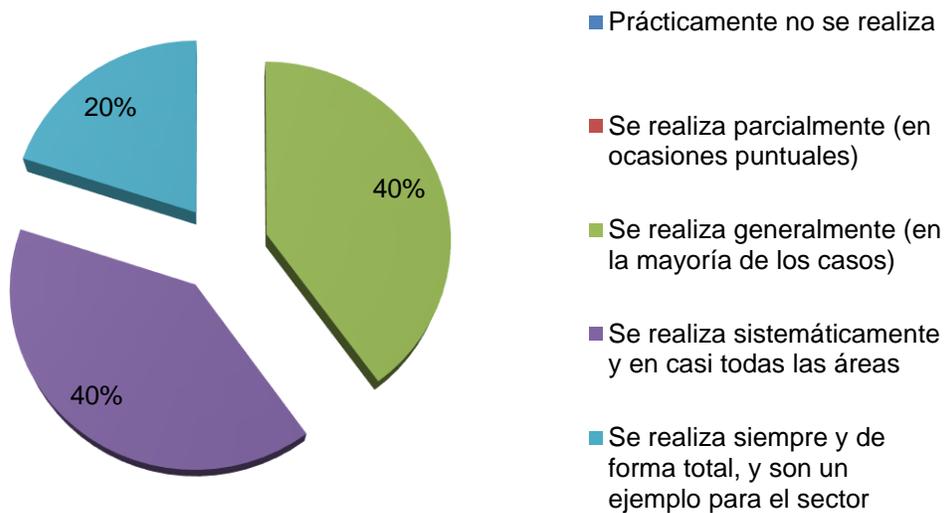
Se realizó un cuestionario de 30 preguntas a 5 empleados de la organización los cuales tienen más de un año laborando para la empresa y tienen el conocimiento del Sistema de Gestión de la Calidad desde cuando la organización obtuvo la certificación ISO 9001:2008, los resultados fueron los siguientes:



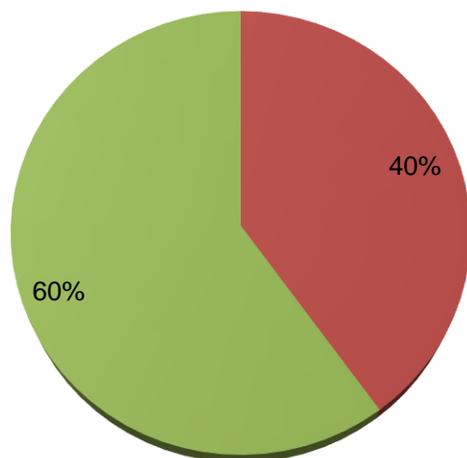
La Dirección revisa el Sistema de Calidad



Están definidas las responsabilidades y autoridad entre ellas la función de Calidad

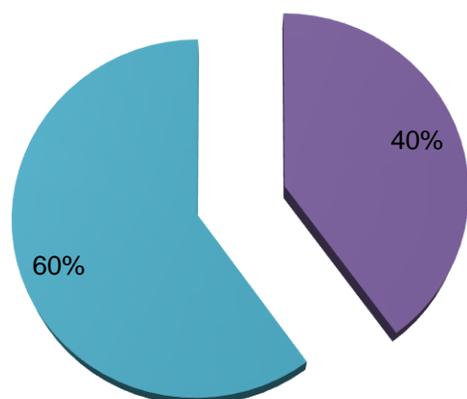


Está establecido y se mantiene actualizado un Manual de Calidad



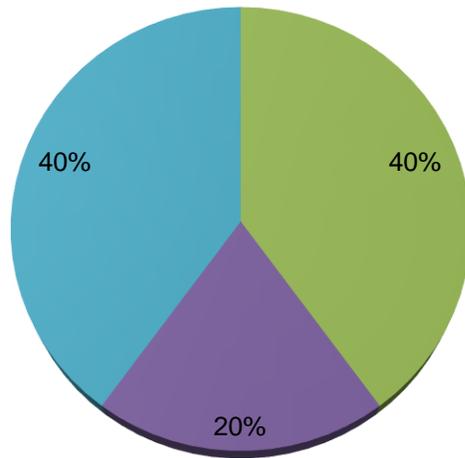
- Prácticamente no se realiza
- Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)
- Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)
- Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas
- Se realiza siempre y de forma total, y son un ejemplo para el sector

Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de Calidad



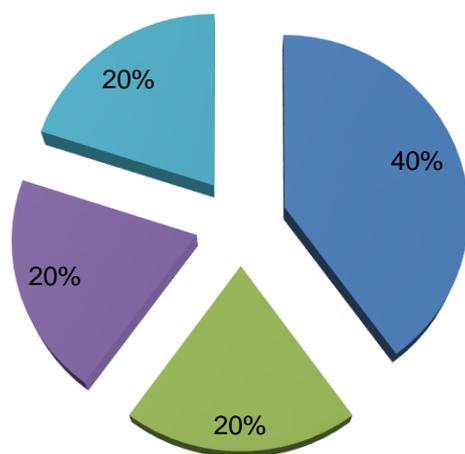
- Prácticamente no se realiza
- Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)
- Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)
- Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas
- Se realiza siempre y de forma total, y son un ejemplo para el sector

Están establecidos y controlados los registros requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad



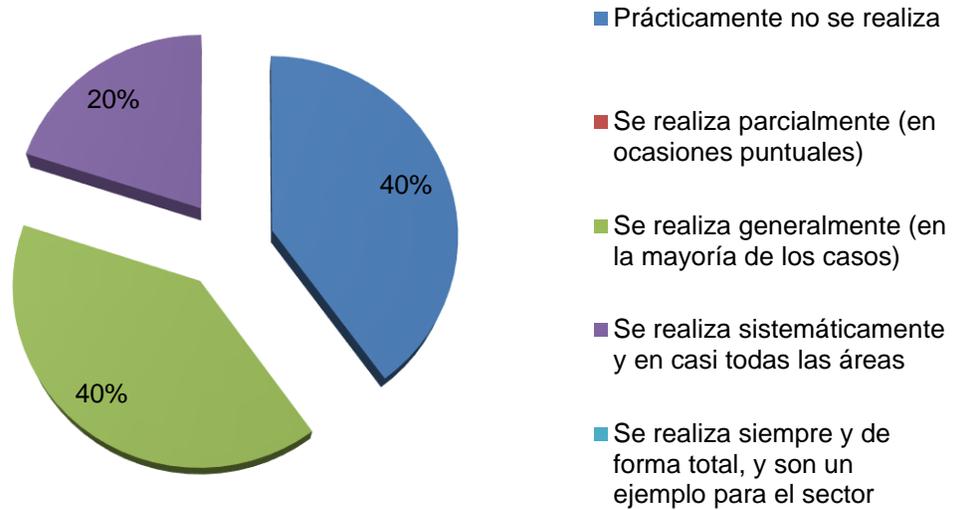
- Prácticamente no se realiza
- Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)
- Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)
- Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas
- Se realiza siempre y de forma total, y son un ejemplo para el sector

La Dirección asegura la disponibilidad de los recursos: Humanos, instalaciones y equipos

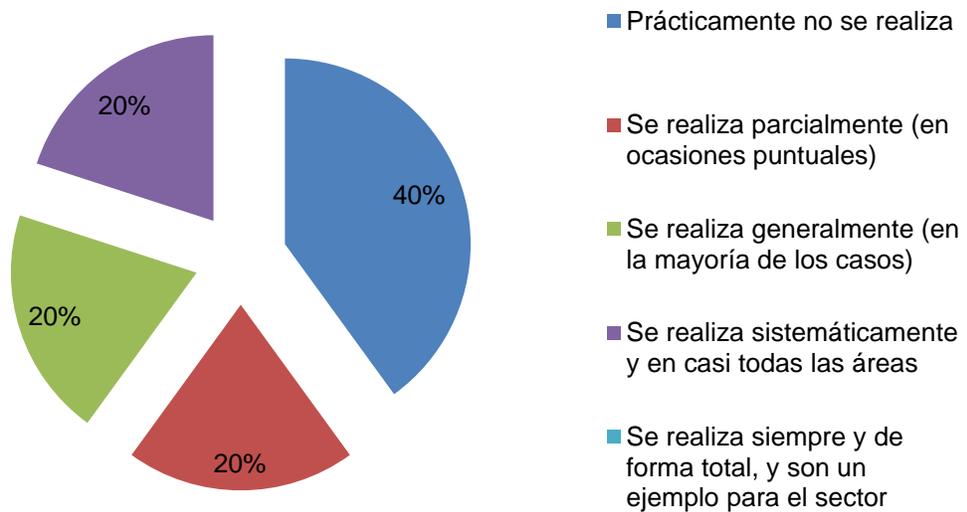


- Prácticamente no se realiza
- Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)
- Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)
- Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas
- Se realiza siempre y de forma total, y son un ejemplo para el sector

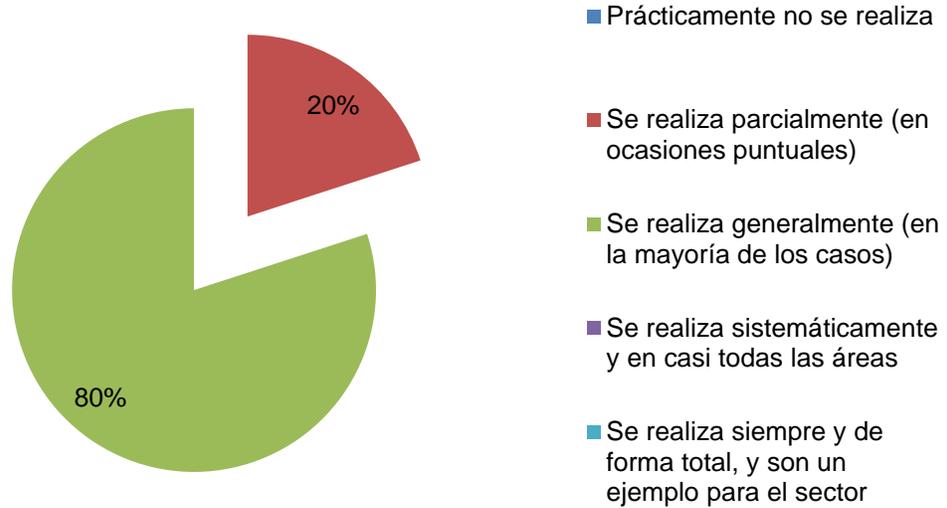
La Dirección impulsa y apoya actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas.



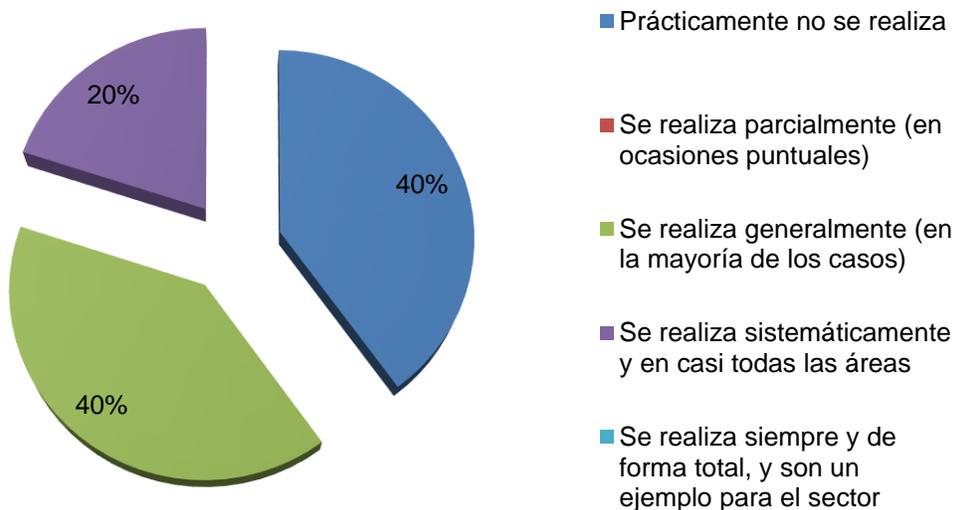
La Dirección reconoce los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar.



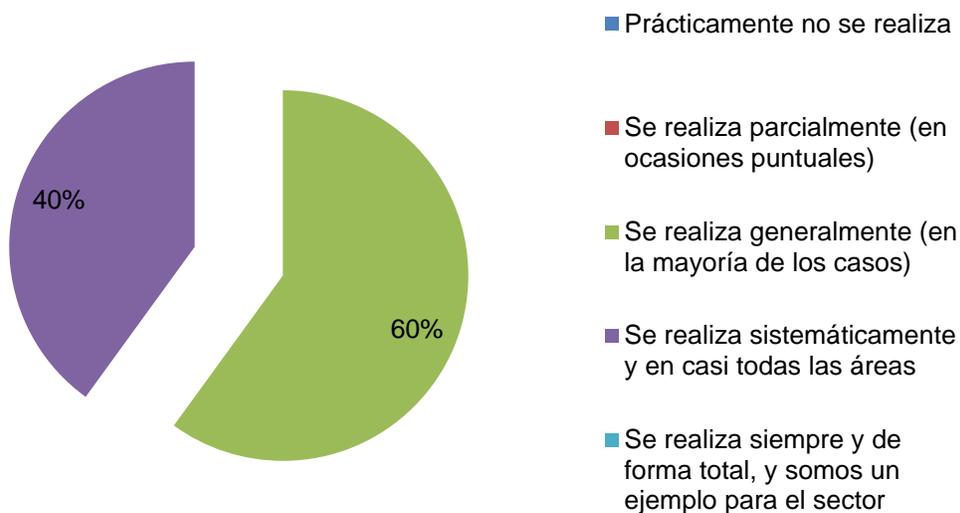
Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios.



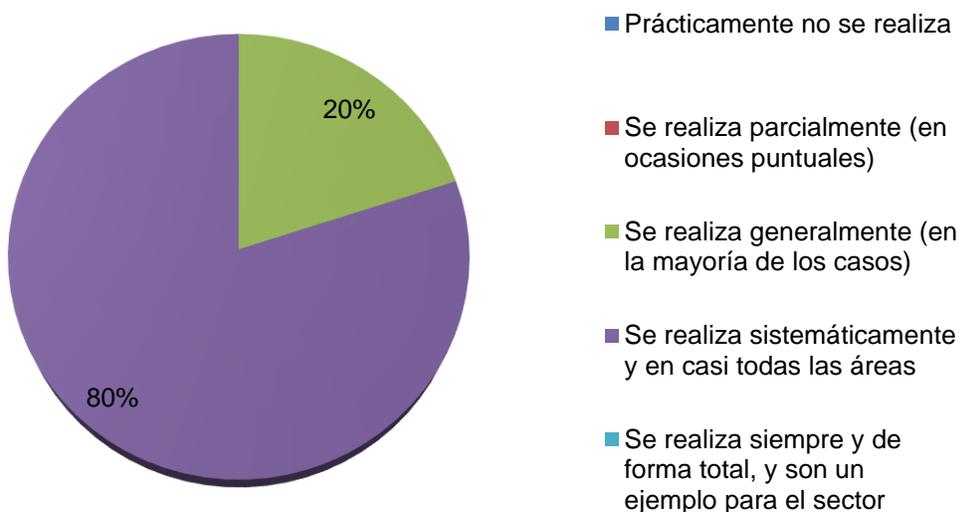
Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc) evaluando rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas.



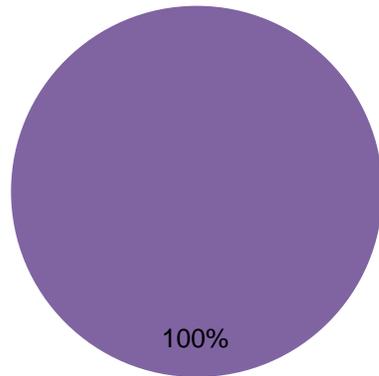
Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando este de una manera real en las actividades de mejora.



Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente.

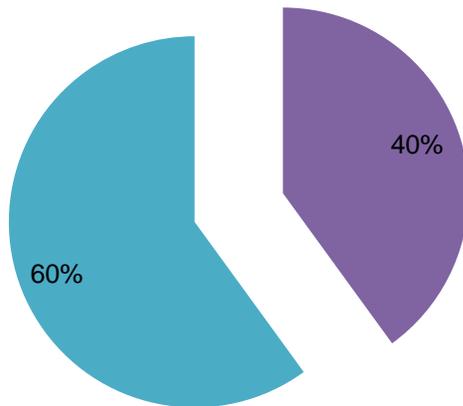


Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores.



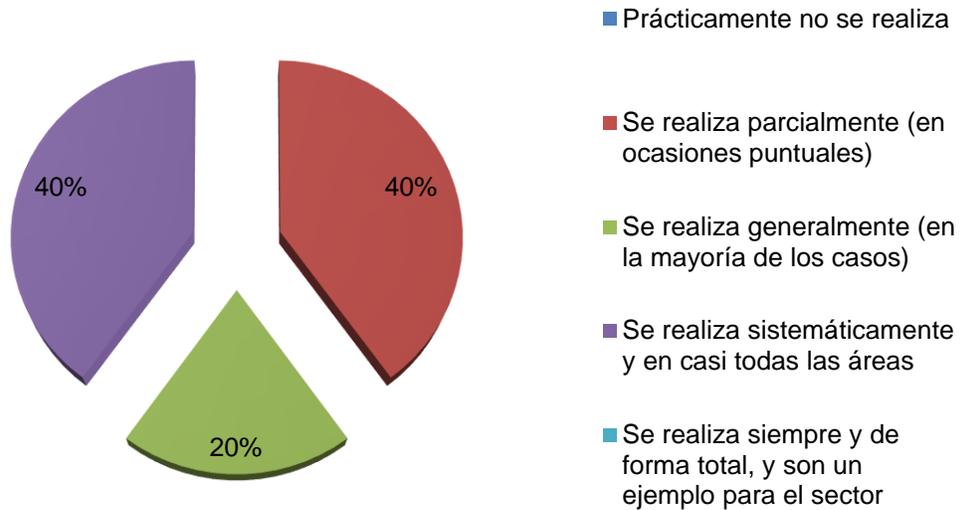
- Prácticamente no se realiza
- Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)
- Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)
- Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas
- Se realiza siempre y de forma total, y son un ejemplo para el sector

Se optimiza la cadena de suministro, los inventarios, rotación de material y se minimizan los desperdicios.

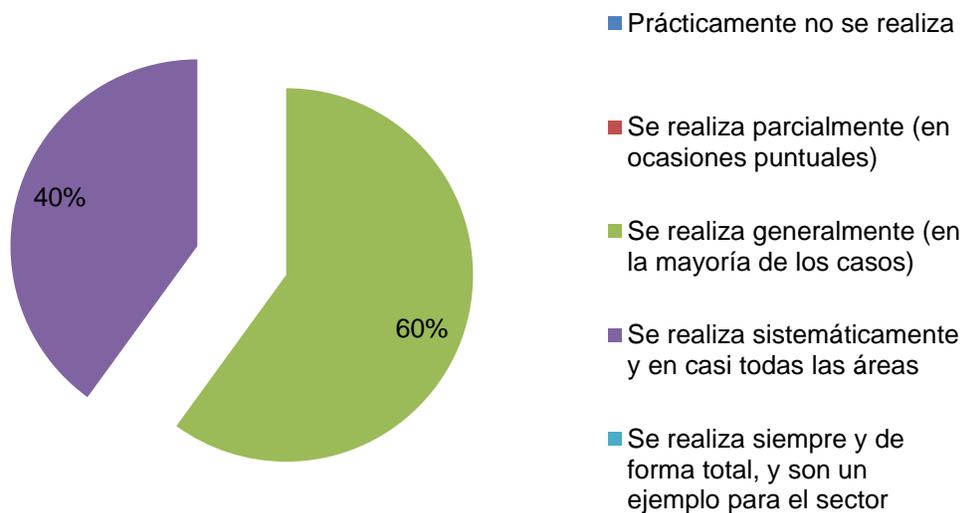


- Prácticamente no se realiza
- Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)
- Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)
- Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas
- Se realiza siempre y de forma total, y son un ejemplo para el sector

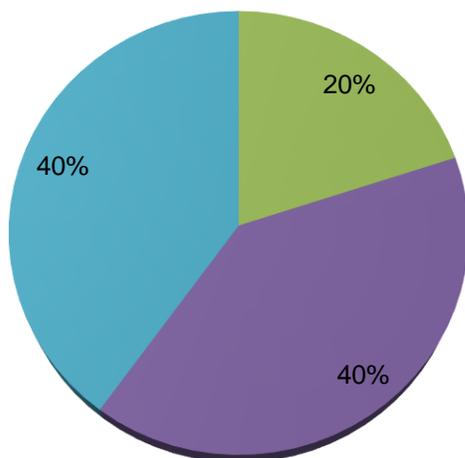
Se realiza una gestión eficaz de equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de sus especialidad.



Los procesos están orientados a los clientes obteniendo información de estos y se mide su grado de satisfacción.

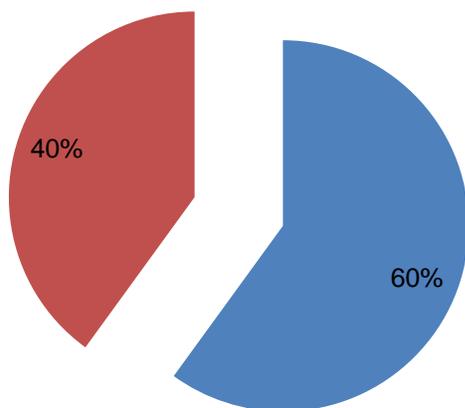


Se asegura la conformidad del producto durante el proceso interno hasta la entrega final al cliente.



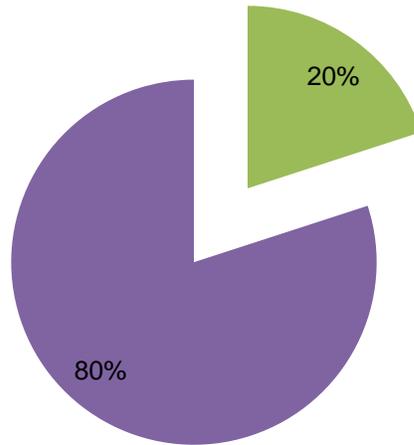
- Prácticamente no se realiza
- Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)
- Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)
- Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas
- Se realiza siempre y de forma total, y son un ejemplo para el sector

Se llevan acabo auditorias internas del Sistema de la Calidad.



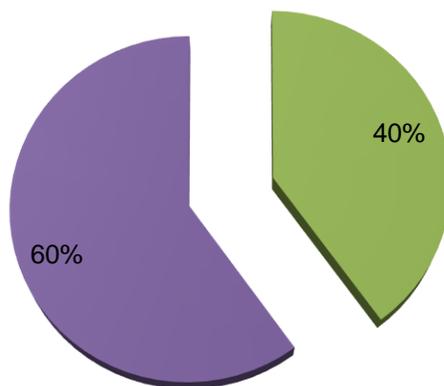
- Prácticamente no se realiza
- Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)
- Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)
- Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas
- Se realiza siempre y de forma total, y son un ejemplo para el sector

Están identificados los procesos clave y se controlan sus parámetros más importantes garantizándose la entrega regular de sus productos y servicios.



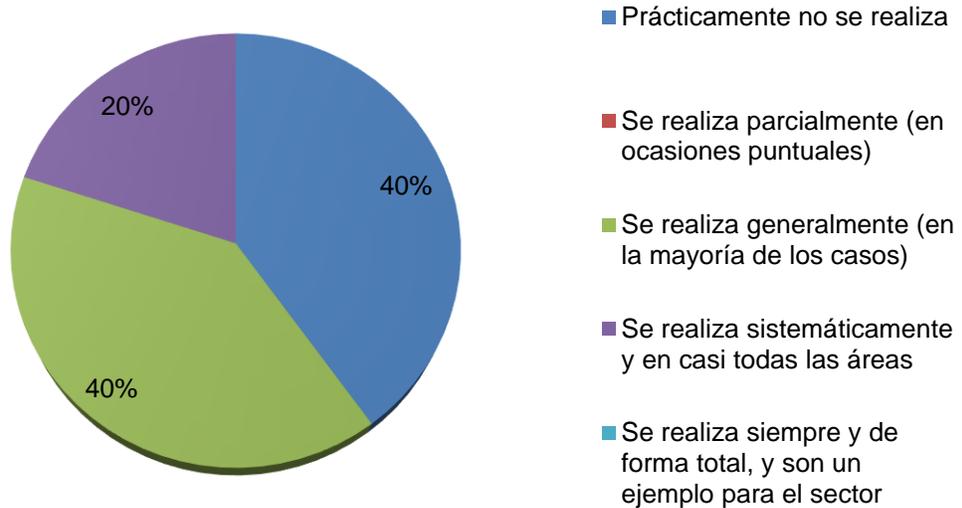
- Prácticamente no se realiza
- Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)
- Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)
- Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas
- Se realiza siempre y de forma total, y son un ejemplo para el sector

Se lleva a cabo de forma adecuada la gestión de las reclamaciones.

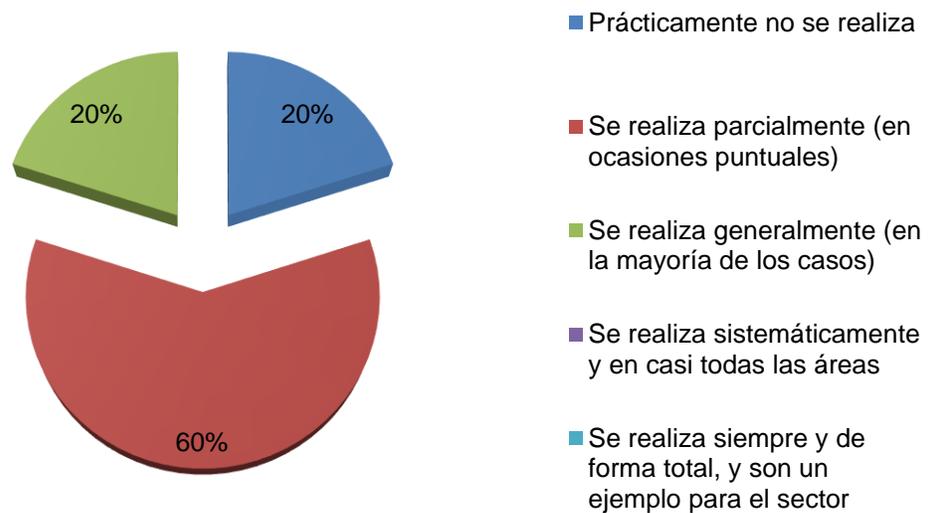


- Prácticamente no se realiza
- Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)
- Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)
- Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas
- Se realiza siempre y de forma total, y son un ejemplo para el sector

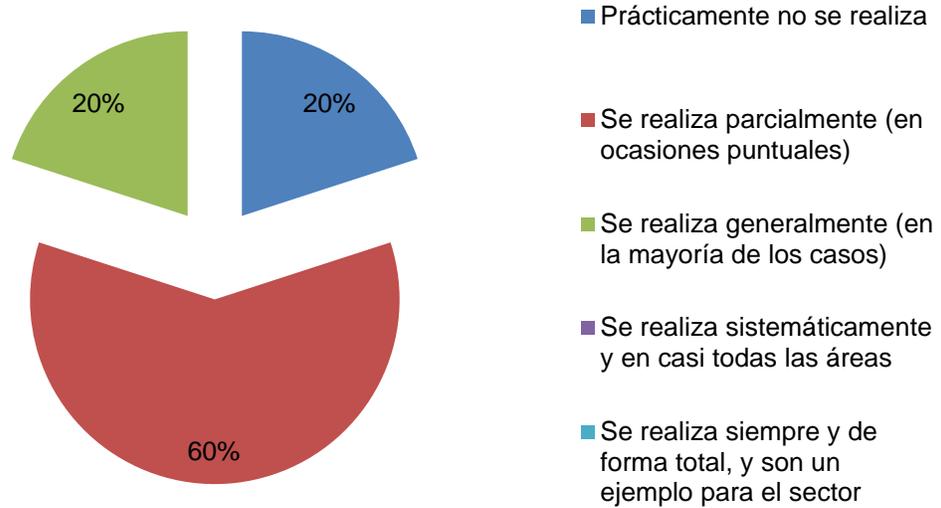
Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora



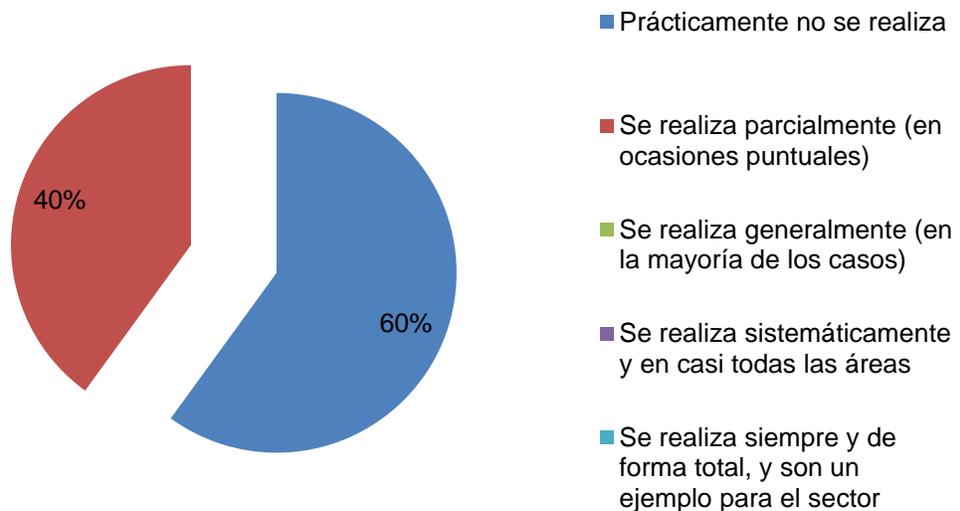
Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad comunicación, etc.



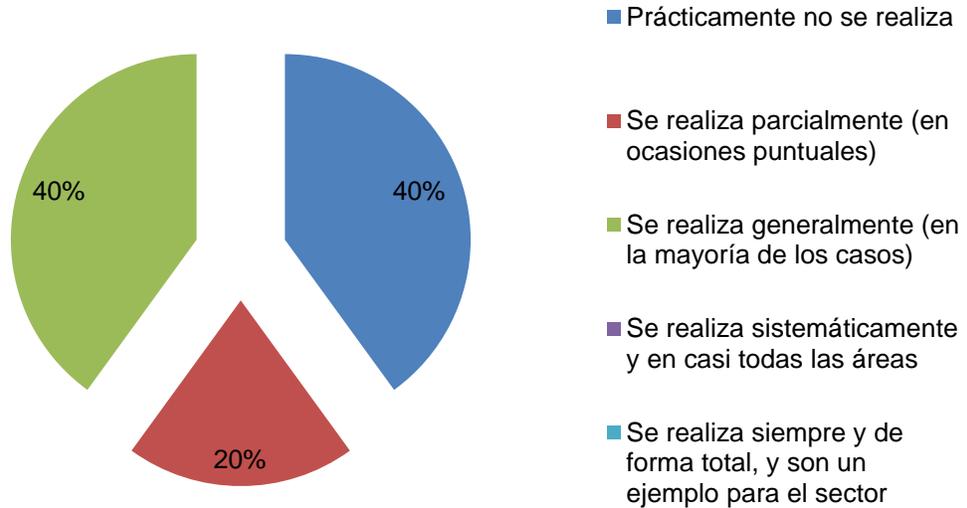
Utilizan otros indicadores para medir la satisfacción de los clientes tales como la imagen de la empresa, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc.



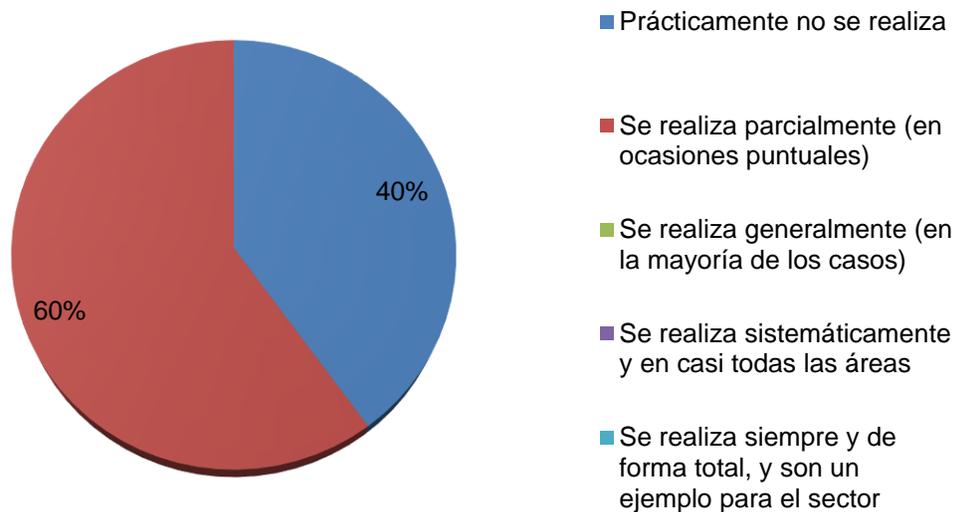
Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.



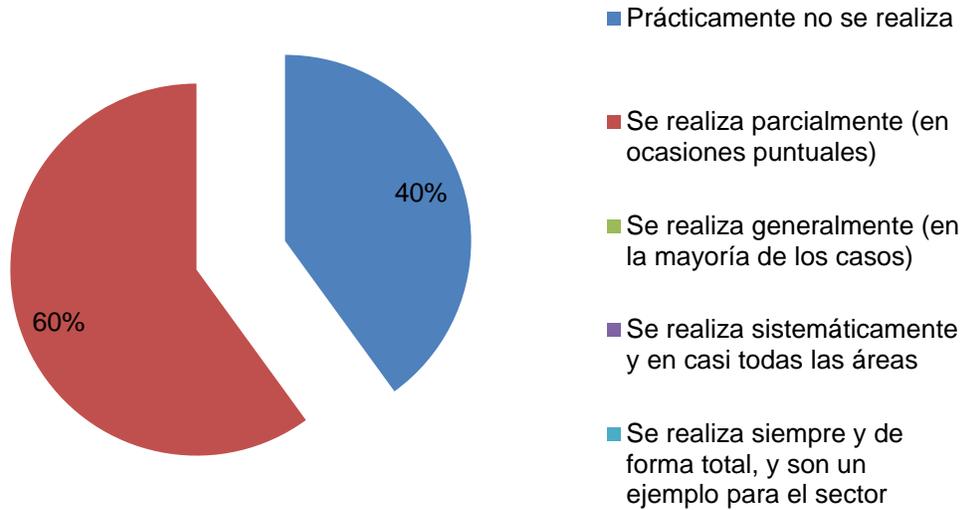
**Se utilizan para medir la satisfacción del personal
índices de absentismo, rotación, etc,**



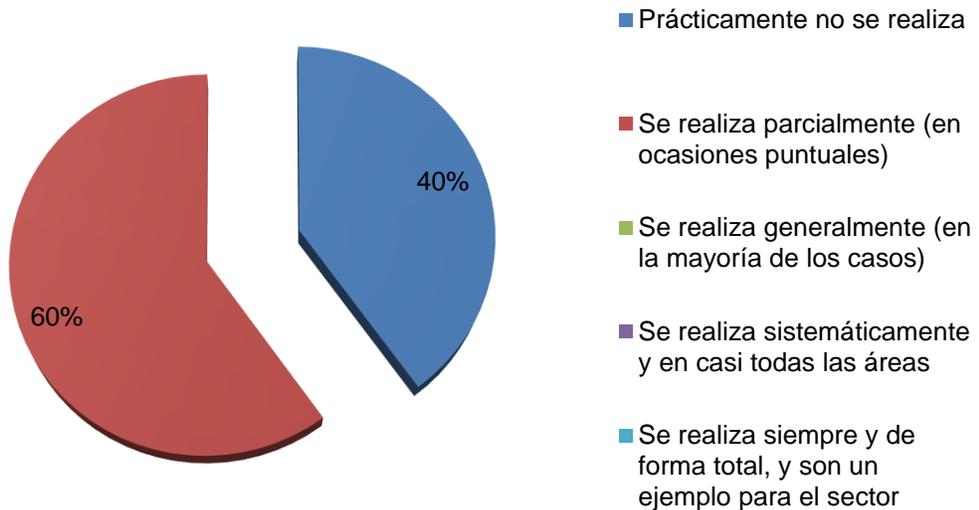
**Se recopilan y analizan los datos apropiados para
determinar la adecuación y la eficiencia del Sistema de
Gestión de la Calidad y para determinar donde pueden
realizarse las mejoras.**



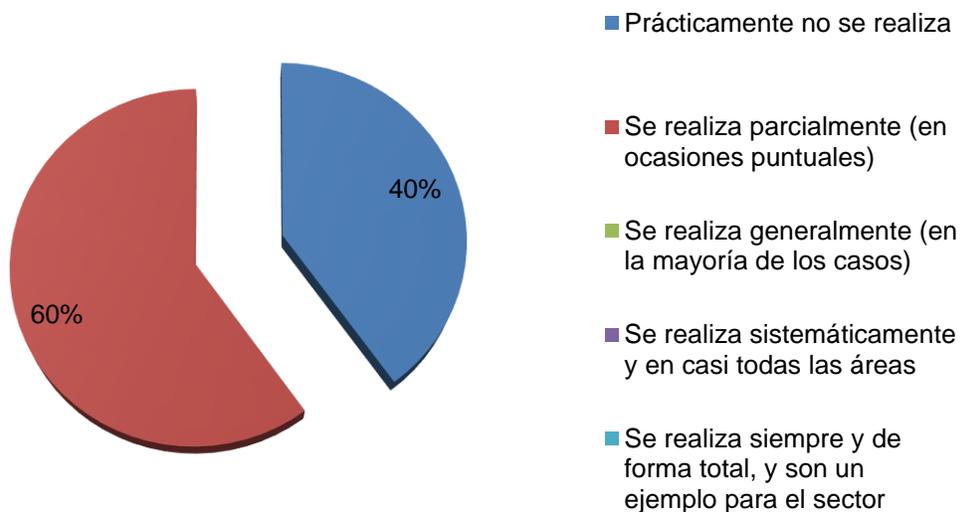
Se adoptan acciones correctoras y preventivas para eliminar las causas de no conformidad al objetivo de prevenir su reaparación.



Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios.



Son en general positivos los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa.



CONCLUSIONES

Según los resultados obtenidos de la entrevista y del cuestionario aplicado, los datos muestran que hay una no conformidad en la Gestión del Sistema de Calidad de Viva Wyndham Resorts.

Se han realizado cambios en la función de calidad y se está trabajando en la actualización de los manuales, pero esto no fue informado a todo el personal lo que implicó que las informaciones obtenidas con el cuestionario proyectaran índices de que los lineamientos de calidad no se estuvieran llevando a cabo. Viva Wyndham Resorts trabajara de la mano de su propio sistema de Calidad pero al no ser transmitido a todo el personal, el mismo entiende que ya no están siendo auditados y pueden bajar la calidad en sus procesos.

Con el cuestionario se pudo observar que a pesar de que la organización tiene establecida la política y los objetivos de calidad, y de que las responsabilidades y autoridades entre ellas la función de calidad están definidas, además de que está establecido el Manual de Calidad pero las revisiones no se llevan a cabo, lo que conlleva a que el manual este desactualizado y la función de calidad exista pero no asuma sus responsabilidades y se denota que no hay un trabajo en conjunto con la dirección.

Tomando en cuenta que la sensibilización al personal sobre el sistema de calidad es de vital importancia para su buen funcionamiento se intento realizar la investigación con todo el personal pero al final las informaciones solo pudieron ser obtenidas del personal que ha estado durante auditorias pasadas ya que tienen conocimiento de la certificación, al intentar cuestionar

al personal nuevo estos no habían sido introducidos en los aspectos relacionados al sistema, si tenían conocimiento del manual, pero no sabían la política de calidad ni los objetivos de calidad con que cuenta la organización.

Otro punto importante es que se determinó que no están realizando planes para el personal evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas, de igual modo no se está midiendo la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc. Esto da como resultado que los estándares de calidad establecidos para el personal no se están midiendo.

La responsabilidad de la dirección es un punto crucial en la implementación del sistema, la dirección será la que lleve el mando, la que guíe a la empresa a lograr ser eficiente y eficaz, la que debe marcar la visión y ser la primera en comprometerse con la calidad. Los directivos deben comprometerse, los enfoques deberán estar dirigidos al cliente, desarrollándose políticas de calidad y objetivos estratégicos de acuerdo con el propósito de la organización e invirtiendo en la comunicación entre los departamentos de la empresa, debe existir una comunicación permanente y una supervisión en las distintas áreas que componen la empresa para estar al tanto de los hechos y procesos que se lleven a cabo. También otro aspecto importante en la responsabilidad de la dirección será el liderazgo, puesto que dependiendo de cómo se guíe al personal e implique en la filosofía de calidad, será el resultado que reflejen las actividades y cambios que realicen. Además, el enfoque al cliente a desarrollar no debe solo basarse en medir la insatisfacción del cliente sino también la satisfacción de los mismos, y que se puede hacer a través de encuestas, esto con el objetivo de programar mejoras a los procesos, productos o servicios.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- J.F. Miranda González et al., Miranda González, Francisco Javier; Chamorro Mera, Antonio; Rubio Lacoba, Sergio (2007). Introducción a la Gestión de la Calidad. Madrid: Delta Publicaciones.
- Londoño Mateus, María Claudia (2006). Atención al cliente y gestión de Reclamaciones: En busca del Santo grial. España: FC Editorial.
- López rey, Susana (2006). Implantación de un sistema de Calidad: Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización. España: Editorial Ideas Propias.
- San Miguel, Pablo Alcalde (2009). Fundamentos del Control de Calidad. España: Ediciones Paraninfo.
- Vargas Quiñonez, María Elena; Aldana de la vega, Luzangela (2007). Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas. Bogota: Ediciones Ecoc.

Internet:

- Crece Negocios, (2011) Concepto de Calidad. Recuperado el 24 de Febrero del 2014 de [Http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad](http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad).

- Curso de Calidad (2014). Lección 13.
www.aulafacil.com/cursodecalidad/Lecc-13-htm
- Documentos. Auditorias de la Calidad. Recuperado el 26 de Febrero del 2014. <http://www.mgar.net/soc/isoaud.htm>
- Historia de la Calidad. Recuperado el 24 de Febrero del 2014.
[Http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6htm](http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6htm)
- Informando de PRL (Abril 2008). Definición de Auditoria de la Calidad. Recuperado el 26 de Febrero del 2014.
<http://informandodecalidad.wordpress.com/2008/04/09/definición-de-auditoria-de-calidad/>
- Instituto Aragonés de Fomento (2012). Documentación/La Calidad Total. Recuperado el 26 de Febrero del 2014.
<http://iaf.es/webiaf.nsf/paginas/84ED17D2732EBF19C12573A1004E5A63?OpenDocument>
- Los 8 Principios de Gestión de Calidad (2011). Recuperado el 05 de Marzo del 2014. <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-toral/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad>
- Renau Piqueros, Juan José. Tema II. Concepto de Calidad y Dimensiones que la componen. Recuperado el 24 de Febrero del 2014 de <http://www.uv.es/dmoreno/tema2.pdf>

- San Miguel, Pablo Alcalde (2009). Técnicas Básicas para la Gestión de Calidad. Recuperado el 05 de Marzo del 2014. <http://www.inqualitas.net/articulos/477-tecnicas-basicas-para-la-gestion-de-la-calidad>
- Sistema y Calidad Total.com (2011). Recuperado el 05 de Marzo del 2014. <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-|historia-y-definicion/>
- Sforzini, Ana Aida (2010). Introducción a la Calidad Total. Recuperado el 25 de Febrero del 2014. <http://www.eco.unrc.edu.ar/wp-content/uploads/2010/05sforzini.A.pdf>.
- Universidad Eafit. Boletín No.42. Aseguramiento de la Calidad. Recuperado el 26 de Febrero del 2014. <Http://www.eafit.edu.co/escuelas/administración/consultoria-contable/Documentos/boletines/auditoria-control/b/0.pdf>.

ANEXOS I

**Universidad Acción Pro Educación y Cultura
UNAPEC**



Escuela de Graduados

Maestría en Gerencia y Productividad

**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA
CADENA HOTELERA VIVA WYNDHAM RESORTS EN
REPUBLICA DOMINICANA, AÑO 2014.**

SUSTENTANTE:

Johanna García 2012-2133

PROFESORA:

Edda Ariana Freites Mejía

Santo Domingo, D.N.

Enero 2014

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	3
1. Tema de Investigación.....	5
2. Planteamiento del problema.....	6
2.1 Formulación del Problema.....	7
2.2 Sistematización del Problema.....	7
3. Objetivos de la Investigación.....	8
3.1 Objetivo General.....	8
3.2 Objetivos Específicos.....	8
4. Justificación de la Investigación.....	9
5. Marco Referencial.....	10
5.1 Marco Teórico.....	10
5.2 Marco Conceptual.....	11
6. Hipótesis de la Investigación.....	13
7. Aspectos Metodológicos.....	14
7.1 Tipo de Estudio.....	14
7.2 Métodos de Estudio.....	14
7.3 Fuentes y técnicas de estudio.....	15
8. Tabla de Contenido.....	16
9. Bibliografía Preliminar.....	17

10. Cronograma.....	19
11. Presupuesto.....	20

INTRODUCCION

Este trabajo de investigación tiene el propósito de presentar un análisis del sistema de gestión de calidad que utiliza la cadena hotelera Viva Wyndham Resorts con la finalidad de que esta empresa pueda incrementar su productividad, mejorar la calidad de sus procesos y generar un mayor impacto en el sector hotelero.

El objetivo general de esta investigación es verificar de qué manera se le da seguimiento al sistema de gestión de calidad, determinando cuales estándares de calidad se están cumpliendo y cuáles no.

En esta investigación se define el tema de la investigación y se describe la situación actual del sistema de gestión de calidad presentando de una manera sistemática el problema del mismo. Luego se presentan las interrogantes que surgieron del problema.

Se expresan los aspectos que se desea estudiar en tres objetivos específicos, los cuales enuncian que se espera obtener para dar respuesta final al problema.

Se sustenta con argumentos la necesidad de llevar a cabo esta investigación, es decir, el porqué de la investigación, las razones por las que se realiza, así como los beneficios que pueden derivarse de ella.

Se presenta un marco teórico con las diferentes teorías o enfoques y antecedentes generales sobre el tema y también un marco conceptual que indica las definiciones necesarias para un mejor entendimiento de las teorías presentadas.

Se da a conocer la hipótesis de la investigación y se presentan los aspectos metodológicos indicando el método y las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información.

Esta investigación informa sobre el contenido del documento escrito y presenta los posibles títulos de los capítulos, de las divisiones y de las subdivisiones del tema a tratar en el mismo orden en que aparecen en el documento.

Comprende la lista bibliográfica es decir un inventario de los materiales consultados citados, se da a conocer el cronograma, se señalan las diferentes etapas del proyecto y el tiempo estimado en cada una de ellas.

Finalmente se da a conocer el presupuesto destinado para la investigación.

Cabe destacar que los beneficios de contar con un sistema de gestión de calidad aplicando SSM, impactan no sólo el funcionamiento interno de la organización, sino a todo el contexto en el que realiza sus actividades. La información documental adecuada y oportuna facilita la toma de decisiones pero además establece un vínculo confiable entre todos los individuos de la organización.

1.TEMA DE INVESTIGACIÓN

Análisis del Sistema de Gestión de Calidad de la Cadena Hotelera Viva Wyndham Resorts en República Dominicana, año 2014.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cadena Hotelera Viva Wyndham Resorts inicio en Republica Dominicana para el año 1987, actualmente cuenta con 6 propiedades en distintas partes del Caribe bajo la modalidad del todo incluido, característica que ha influido en que sea la cadena hotelera del todo incluido del mayor crecimiento del Caribe.

Esta cadena en sus inicios comienza bajo el nombre de Viva Resorts, luego se asocia al grupo de hoteles Wyndham. Años más tarde se fija como objetivo implantar un Sistema de Gestión de Calidad y después obtiene la Certificación ISO 9001-2000.

A partir de ese momento la oficina corporativa y los hoteles que conforman la cadena empiezan a trabajar con un manual de Calidad y contando con una persona a cargo de la implementación del sistema, una directora de Calidad.

Después de mantener la certificación por varios años la empresa perdió la certificación y luego de esto quien estaba nombrada como Directora de Calidad sale de la empresa y esas funciones son distribuidas a varios departamentos no posicionados en la oficina corporativa.

A raíz de todo esto, la cadena hotelera ha pasado por una reestructuración en la cual el Sistema de Gestión de Calidad implementado ha sido afectado. Actualmente cuenta con la nueva certificación ISO 9001-2008 pero no se le está dando el seguimiento que requiere.

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el Sistema de Gestión de Calidad utilizado en la Cadena Hotelera Viva Wyndham Resort, República Dominicana durante el año 2014?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- 1- ¿Quiénes participan y como dan seguimiento al Sistema Gestión de Calidad en Viva Wyndham Resorts?
- 2- ¿Cómo ha influido en el Sistema de Gestión de Calidad de Viva Wyndham Resorts la restructuración departamental?
- 3- ¿Cuáles son los aspectos que pueden mejorar Viva Wyndham Resorts para que la planificación del Sistema de Gestión de Calidad sea implementado correctamente?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el Sistema de Gestión de Calidad de la Cadena Hotelera Viva Wyndham Resorts en República Dominicana durante el año 2014.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1- Identificar los participantes y el seguimiento que se lleva con Sistema Gestión de Calidad en Viva Wyndham Resorts.
- 2- Medir la influencia de la restructuración departamental en el Sistema de Gestión de Calidad de Viva Wyndham Resorts.
- 3- Identificar los aspectos que puede mejorar Viva Wyndham Resorts para que la planificación del Sistema de Gestión de Calidad sea implementado correctamente.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es teórica porque existen enfoques de calidad que han sido objeto de conocimiento para la correcta implementación de los sistemas de calidad en el sector hotelero.

Desde hace algunos años el sector turístico se halla inmerso en un proceso de cambio que ha convertido a la calidad en uno de los elementos más preciados tanto por los turistas como por las organizaciones turísticas.

En República Dominicana, los clientes internacionales exigen cada vez más calidad de los servicios turísticos y el proceso de alojamiento de modo que asegurar la calidad de todos los elementos del producto turístico es un elemento fundamental.

Esta investigación es metodológica porque estará sustentada por las entrevistas y cuestionarios que se aplicaran a las personas que intervienen en el sistema de gestión de calidad implementado en Viva Wyndham Resorts.

Esta investigación es práctica porque se le dará una solución al problema de manera tal que la cadena hotelera Viva Wyndham Resorts pueda tomar las decisiones necesarias para mejorar su Sistema de Gestión de Calidad y les permita lograr sus objetivos en el servicio que ofrecen a sus huéspedes.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

Contar con un sistema de gestión de calidad es de vital importancia para cualquier organización, las teorías presentadas en este marco explican las razones de por qué se debe dar un seguimiento continuo a los procesos que conforman este sistema.

“El primer sistema de gestión activo desarrollado fue el de Calidad debido a las normas ISO 9000, conjunto de normas internacionales para la gestión de la calidad que se publican por primera vez en 1978, y que han alcanzado una reputación como base para el establecimiento de la gestión de la calidad de las empresas”. (Abril; Enríquez; Sánchez, 2006. Pág. 14)

“Es conocido que los procesos que ofrecen mayor potencial de mejora son aquellos que no influyen directamente en la calidad del producto sino que se relaciona con la gestión de la empresa. Obtener sensibles mejoras de la productividad por esta vía a corto y medio plazo está al alcance de todas las empresas que vayan mas lejos de la simple elaboración del Manual de Calidad que no debe ser un fin en sí mismo, y adopten un eficaz sistema para gestionar la calidad empresarial. Es un hecho, y especialmente en el mundo de los servicios, que las necesidades de los clientes sobrepasan las normas ISO”. (Pérez, 1994. Pág. 36).

“La calidad como excelencia supone lograr el compromiso de los integrantes de la organización para lograr un producto lo mejor posible, empleando los mejores componentes la mejor gestión y los mejores procesos posibles. Se suele afirmar que la excelencia es un horizonte que no se llega a alcanzar y

el camino para acercarse a ella es la gestión de la calidad total". (Miranda; Chamorro; Rubio, 2007. Pág. 8)

"La norma considera los requisitos para establecer un sistema de gestión calidad basado en asegurar la satisfacción de los clientes. Los requisitos incluyen la necesidad de evaluar: la eficacia de la formación, el suministro de la información, la comunicación interna y externa, la necesidad de instalaciones y los recursos humanos del entorno de trabajo que puedan afectar a la calidad del producto". (Puig-Durán, 2006. Pág. 76).

5.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Calidad:** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. (Diccionario de la Real Academia Española, Internet)
- **Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Diccionario de la Real Academia Española, Internet)
- **Excelencia:** Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo. (Diccionario de la Real Academia Española, Internet)
- **Gestión:** Acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar. (Diccionario de la Real Academia Española, Internet)
- **Mejora:** Adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor. (Diccionario de la Real Academia Española, Internet)
- **Necesidad:** Impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido. Aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir. (Diccionario de la Real Academia Española, Internet)

- **Normas:** Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc. (Diccionario de la Real Academia Española, Internet)
- **Productividad:** Calidad de productivo. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc. (Diccionario de la Real Academia Española, Internet)
- **Satisfacción:** Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. (Diccionario de la Real Academia Española, Internet)
- **Sistema:** Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto. (Diccionario de la Real Academia Española, Internet)

6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La reestructuración departamental en la cadena hotelera Viva Wyndham Resorts ha dejado como consecuencia que no se esté dando el seguimiento continuo al sistema de gestión de Calidad.

No se están aplicando las normas de calidad correctamente lo que conlleva a que no exista la mejora continua que se requiere en los departamentos.

7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En este trabajo se utilizara un diseño de investigación no experimental, el cual se realiza sin manipular deliberadamente las variables dependientes, se basa en variables que ya ocurrieron.

7.1 Tipo de Estudio.

- **Exploratorio**

Se realizara un análisis en el sistema de gestión de calidad en la cadena Hotelera Viva Wyndham resorts y no se han realizado estudios sobre el tema.

- **Descriptivo**

La investigación que nos ocupa contiene elementos descriptivos, es decir, especifica características sobre el sistema de gestión de Calidad y se detalla el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de las variables.

- **Explicativo**

Esta investigación busca explicar porque el sistema de gestión de calidad no tiene el seguimiento adecuado y cuáles son las condiciones en la que se está administrando la calidad.

7.2 Métodos de Estudio

- **Observación:**

Se percibirán los rasgos existentes de la realidad del sistema de gestión de calidad.

- **Deducción:**

Se ira de lo general a lo particular; se iniciara con la observación del fenómeno general con el propósito de señalar las verdades particulares.

- **Análisis y Síntesis:**

Se identificaran cada una de las partes que caracterizan una realidad para así establecer la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

7.3 Fuentes y técnicas de la investigación

a) Fuentes Primarias

- Información obtenida en Viva Wyndham Resorts
- Libros

b) Fuentes Secundarias

- Diccionarios
- Artículos sobre el tema

C) Técnicas de la Investigación

- **Observación**

A través de la captación de los aspectos más significativos del sistema, los hechos, realidades y personas en el contexto donde se implementa el mismo.

- **Entrevistas**

Aplicación de un formulario escrito a los directivos implicados en la gestión de Calidad.

- **Cuestionario**

Se realizara un conjunto de 15 preguntas a las personas que permita estandarizar y uniformar el proceso de recolección de datos a fin de establecer claramente la situación del sistema de gestión de calidad.

8. TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I - CALIDAD

1.1 Concepto

1.2 Historia

1.3 Control de Calidad

1.4 La planificación y los objetivos de Calidad

1.5 El aseguramiento de la calidad y las auditorias

CAPITULO II - SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

2.1 Conceptos

2.2 Normas y criterios de los sistemas de gestión de calidad

2.3 Herramientas y técnicas de Administración de procesos

CAPITULO III - ANALISIS DE RESULTADOS

3.1 Resultados de las Entrevistas

3.2 Resultados de Cuestionarios

9. BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR

Libros:

- Abril Sánchez, Cristina Elena; Enríquez Palomino, Antonio; Sánchez Rivero, José Manuel; (2006). Manual para la integración de sistemas de gestión: Calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales. Madrid: FC Editorial.
- Cuatrecasas Arbos, Lluís (2010). Gestión Integral de la Calidad: Implantación, control y certificación. España: Profit Editorial.
- Evans, James Robert; Lindsay, William M. (2008) Administración Y Control de la Calidad. México: Cengage Learning Editores.
- Griful Punsati, Eulalia; Canela Campos, Miguel Angel (2002). Gestión de la Calidad. España: Ediciones UPC.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- J.F. Miranda González et al., Miranda González, Francisco Javier; Chamorro Mera, Antonio; Rubio Lacoba, Sergio (2007). Introducción a la Gestión de la Calidad. Madrid: Delta Publicaciones.
- Jorge Puig-Durán Fresco (2006). Certificación y modelos de Calidad en Hostelería y Restauración. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Méndez, Carlos (2008). *Metodología*. México: Editorial Limusa.

- Pérez Fernández de Velasco, José Antonio (1994). Gestión de la Calidad Empresarial: Calidad en los servicios y gestión al cliente. Calidad Total. Madrid: ESIC Editorial.
- Summers, Donna C.S. (2006). Administración de la Calidad. México: Pearson Educación.

Internet:

- Del Toro Soto, Maithé (2011).Calidad del servicio en el área de alojamiento hotelero. Recuperado el 2 de Agosto del 2013, de <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/calidad-servicio-area-alojamiento-hotelero.htm>
- Diccionario de la Real Academia Española (2013). Recuperado el 30 de Julio del 2013 de <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>

10. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	TRIMESTRES															
	1				2				3				4			
	MESES															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE I																
Recolección de Información	■	■														
Redacción y Revisión			■	■	■	■										
Mecanografía y presentación						■	■									
FASE II																
Elaboración de Instrumentos								■								
Recolección de Datos									■							
Tabulación de Datos										■	■					
Análisis e Interpretación de Datos											■	■				
Mecanografía y presentación												■				
FASE III																
Elaboración de Documento													■			
Redacción y Revisión														■	■	
Mecanografía y presentación																■

11. PRESUPUESTO

Ingresos miles de \$		Egresos miles de \$	
Aportes institución de apoyo	4,000.00	Honorarios profesionales de los investigadores	-
Recursos propios	10,000.00	Pago por asesorías	3,000.00
		Libros y papelería	4,000.00
		Transporte	2,000.00
		Material didáctico	2,000.00
		Transcripción de documentos	-
		Otros gastos	3,000.00
Total ingresos	14,000.00	Total egresos	14,000.00

ANEXOS II

Cuestionario para evaluar la situación de la empresa respecto al Sistema de Gestión de la Calidad

ISO 9001:2008

Conteste a las preguntas de este cuestionario indicando, mediante una (X), la valoración 0, 1, 2, 3 ó 4, eligiendo de las cinco descripciones siguientes, la que más se adapte a la situación actual de la organización:

0 Prácticamente no se realiza

1 Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)

2 Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)

3 Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas.

4 Se realiza siempre y de forma total, y somos un ejemplo para el sector.

1) ¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

2) ¿Se llevan a cabo revisiones del sistema de calidad por la dirección?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

3) ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad entre ellas la función de calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

4) ¿Está establecido y se mantiene actualizado un Manual de la Calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

5) ¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

6) ¿Están establecidos y controlados los registros requeridos por el sistema de gestión de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

7) ¿Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: Humanos, instalaciones y equipos?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

8) ¿Impulsa y apoya la dirección actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

9) ¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

10) ¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

11) ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

12) ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

13) ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

14) ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

15) ¿Se optimiza la cadena de suministro, los inventarios, rotación de material y se minimizan los desperdicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

16) ¿Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

17) ¿Están los procesos orientados a los clientes obteniendo información de éstos y se mide su grado de satisfacción?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

18) ¿Se asegura la conformidad del producto durante el proceso interno hasta la entrega final al cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

19) ¿Se llevan a cabo auditorías internas del sistema de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

20) ¿Están identificados los procesos clave y se controlan sus parámetros más importantes garantizándose la entrega regular de sus productos y servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

21) ¿Se lleva a cabo de forma adecuada la gestión de las reclamaciones?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

22) ¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

23) ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

24) ¿Utilizan también otros indicadores para medir la satisfacción de los clientes tales como la imagen de la empresa, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

25) ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

26) ¿También se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de absentismo, rotación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

27) ¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

28) ¿Se adoptan acciones correctoras y preventivas para eliminar las causas de no conformidad al objeto de prevenir su reaparición?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

29) ¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

30) ¿Son en general positivos los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---