



DIAGNÓSTICO INTEGRADO EN TIENDAS TURÍSTICAS/ *INTEGRATED DIAGNOSIS IN TOURIST SHOPS*

Ing. Carlos Martínez-García. Sucursal Comercial Caracol Varadero Centro. Matanzas, Cuba.

E-mail: calidad@varcentro.caracol.co.cu

Lic. José Luis Moreira-Pérez. Sucursal Comercial Caracol Varadero Centro. Matanzas, Cuba.

E-mail: comercial@varcentro.caracol.co.cu

Recibido: 09/07/2010

Aprobado: 09/06/2011

Resumen / Abstract

El presente trabajo es el resultado de un estudio realizado en Sucursal Comercial Caracol Varadero Centro, en el cual se aborda como tema la integración de sistemas normalizados de gestión. Específicamente se recoge y presenta la metodología elaborada y utilizada para la realización de un diagnóstico integrado de la calidad, ambiental y la seguridad y salud en el trabajo en tiendas turísticas, así como sus resultados. Se utilizaron varias herramientas, entre las fundamentales se encuentran: muestreo, encuestas, entrevistas, método de expertos y diagrama causa-efecto.

This present investigation is a study carried out at the Caracol Varadero Centro Commercial Subsidiary, whose subject was the managerial normalized integration systems. It specifically comprises and presents the methodology elaborated and used for the creation of an integrated diagnosis of the quality, environmental and job security and health management systems in tourist shops, as well as its results. For that, it was necessary the use of some tools, such as: sampling, surveys, experts' methods and cause-effect diagram.

Palabras clave / Key words

Sistema de Gestión, Sistema de Gestión Integrada, Diagnóstico integrado.

Management System, Integrated Management System, Integrated Diagnosis.

I. INTRODUCCIÓN

Sucursal Comercial Caracol Varadero Centro, que es el lugar donde se desarrolla este trabajo, es una organización enclavada en el polo turístico de Varadero, donde desde el año 2003 se implantó un Programa de la Calidad, cuya tarea principal consistió en el establecimiento y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad acorde con los requisitos establecidos en la NC-ISO 9001 [1], lo cual constituye uno de los objetivos del Ministerio de Turismo.

Pero a la aparición del sistema de gestión de la calidad se han sumado los Sistemas de Gestión Ambiental y de Seguridad y Salud en el Trabajo; sistemas éstos que en nuestro país están sustentados por las normas NC-ISO 9001:2008 [1], NC-ISO 14001: 2004 [2] y NC 18001: 2005 [3], respectivamente.

La *NC-ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*, establece que el diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización; a la vez que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos [1].

La *NC-ISO 14001: 2004 Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso*, plantea que organizaciones de todo tipo están cada vez más interesadas en alcanzar y demostrar un sólido desempeño ambiental controlando el impacto de sus actividades, productos o servicios sobre el medio ambiente, lo que hacen en el contexto de una legislación cada vez más exigente, del desarrollo de políticas económicas y otras medidas para fomentar la protección ambiental [2].

La *NC-18001:2005 Seguridad y Salud en el Trabajo. Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*, plantea que las organizaciones deben dar la misma importancia al logro de altos niveles en la gestión de seguridad y salud en el trabajo como lo hacen con otros aspectos claves de sus actividades de negocios. Ello implica la adopción de un adecuado enfoque estructurado hacia la identificación de peligros y a la evaluación y control de los riesgos relacionados con el trabajo [3].

Más recientemente existe una tendencia a la integración de los mencionados sistemas tomando como base la relación existente entre las referidas normas, lo cual permite un notable ahorro de recursos y de esfuerzos, dado que estos sistemas tienen aspectos comunes.

Por todas estas razones y la situación problemática analizada, que justificó el interés que actualmente ha despertado la temática relacionada con la aplicación de sistemas de gestión en el turismo, se decidió la elaboración de un procedimiento que facilitara el establecimiento de un Sistema de Gestión Integrada. El mismo contempla un diagnóstico integrado, para lo cual se elaboró la metodología que se presenta en este trabajo y cuyo modelo se presenta en la Figura 1.

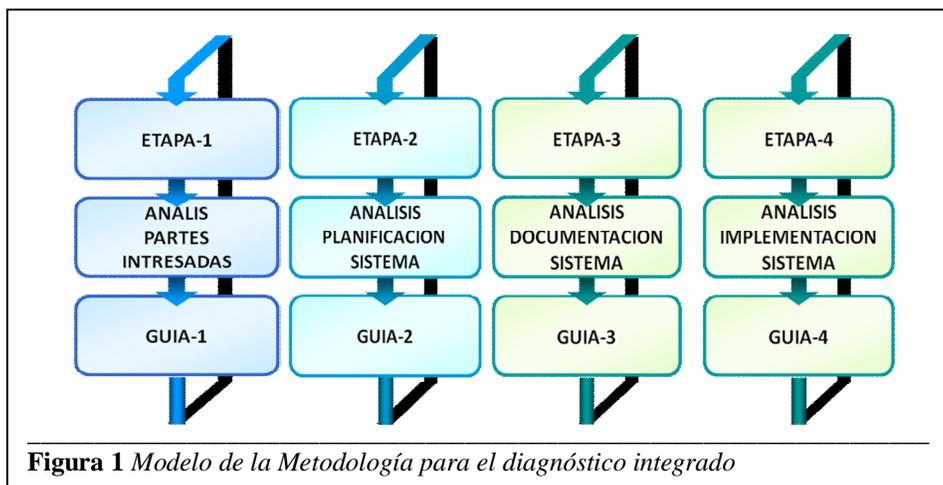


Figura 1 Modelo de la Metodología para el diagnóstico integrado

II. MATERIALES Y MÉTODOS

A continuación se presentan las etapas seguidas para la realización del diagnóstico integrado, así como una síntesis de las tareas desarrolladas y las herramientas e indicadores utilizados en cada una de ellas.

Etapa-1 Análisis de las partes interesadas

TAREA: Analizar todas las partes interesadas y sus expectativas.

HERRAMIENTA: Trabajo en grupo, revisión documentos, entrevistas, encuestas.

INDICADORES: % Clientes externos satisfechos, Número de regulaciones vigentes cumplidas, Cantidad de contratos cumplidos, % Clientes internos satisfechos, % Requisitos de la calidad que se cumplen.

Etapa-2 Análisis de la planificación del sistema

TAREA: Analizar política, objetivos y su alineación con la gestión integrada.

HERRAMIENTA: Trabajo en grupo, revisión de documentos, entrevistas.

INDICADORES: Cantidad de documentos integrados.

Etapa-3 Análisis de la documentación del sistema

TAREA: Analizar la documentación y legislación aplicable disponible.

HERRAMIENTA: Trabajo en grupo, revisión de documentos. Entrevistas.

INDICADORES: Cantidad de los documentos requeridos por las normas para la gestión integrada disponibles.

Etapa-4 Análisis de la implementación del sistema

TAREA: Analizar establecimiento de los requisitos de las normas.

HERRAMIENTA: Trabajo en grupo, revisión de documentos, entrevistas.

INDICADORES: Cantidad de los elementos de las normas para la integración implementados.

El diagnóstico fue realizado por un Grupo de Gestión Integrada constituido al efecto.

El Grupo de Gestión Integrada, con vistas a planificar debidamente la realización del diagnóstico, elaboró un Programa de Trabajo.

DIAGNÓSTICO INTEGRADO EN TIENDAS TURÍSTICAS

Cuando se empleó como herramienta la entrevista, se utilizaron guías diseñadas al efecto, a partir de los elementos que brindan documentos regulatorios de las actividades de la calidad, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo [4; 5; 6; 7; 8; 9], las que fueron aplicadas a un grupo de trabajadores seleccionados según muestreo. Las guías utilizadas fueron las siguientes:

Guía No. 1 Análisis de las partes interesadas.

Guía No. 2 Análisis de la planificación sistema.

Guía No. 3 Análisis de la documentación del sistema.

Guía No. 4 Análisis de la implementación del sistema.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Etapa-1 Análisis de las partes interesadas y sus expectativas

Se identificaron las partes interesadas y sus expectativas, es decir, quiénes son las partes interesadas internas y externas de las actividades productos y servicios de la organización, así como sus requerimientos y expectativas, profundizándose posteriormente en el comportamiento de las expectativas identificadas, utilizándose para ello técnicas para la toma de información [10]. Las partes interesadas y expectativas se resumen en la Tabla 1.

TABLA 1	
Partes interesadas-expectativas	
PARTE INTERESADA	EXPECTATIVA
Cliente externo	Satisfacción
Órgãos reguladores	Cumplimiento regulación vigente
Provedores	Cumplimiento Contratos
Cliente interno	Clima laboral satisfactorio
Alta Dirección	Desempeño satisfactorio procesos

A partir de este análisis, se procedió a profundizar en el comportamiento de las expectativas identificadas, obteniéndose los siguientes resultados:

Satisfacción cliente externo

Con vistas a diagnosticar la existencia o no de satisfacción de los clientes, se analizó el resultado de las encuestas, que aplicó la organización en el período julio-diciembre del año 2009.

Para ello se valoró el estado del problema a enfrentar a través del análisis de la variable cualitativa nominal dicotómica, satisfacción-insatisfacción, en este caso relacionado con la cantidad de encuestas con resultados satisfactorios, avalados por variables cualitativas nominales politómicas diseñadas al efecto en la encuesta en general, en la cual la presencia de respuestas negativas condiciona insatisfacción.

Se analizaron los datos, con un error de tipo I al 5 % para un nivel de confianza del 95 %.

Tipo de estudio: prospectivo, transversal, descriptivo, de campo, no experimental con fuentes secundarias.

Población (N): todos los clientes que visitan las tiendas de la Sucursal Comercial Caracol Varadero Centro un día del mes, de acuerdo con lo establecido por el Grupo Empresarial Comercial Caracol a través del Procedimiento PO-CA-04 Sistema para la evaluación de las necesidades y expectativas de los clientes y su satisfacción.

Muestra (n): 10 % de los clientes que visitan las tiendas un día del mes.

Las encuestas corresponden a las aplicadas durante los últimos seis meses, es decir, de julio a diciembre del 2009, período tomado de forma aleatoria a los efectos de esta investigación; dando un tamaño final de 1 254 encuestas en una población de 12540 clientes, resultado de su aplicación una vez al mes de acuerdo a lo establecido por el Grupo Empresarial.

Recogida de datos: encuesta a través de cuestionario con preguntas cerradas y validadas por expertos. Los resultados se mostrarán a través de tablas y gráficos.

La obtención de los datos fue de fuentes primarias a través de encuestas, que fue el instrumento utilizado. La práctica real no contempla la selección de clientes, todos tienen la posibilidad de ser encuestados, pero estadísticamente hablando, se puede decir que la muestra se realizó de forma aleatoria, no probabilística y a juicio.

Control a través de instrumento diseñado por el Grupo Empresarial Comercial Caracol, validado por expertos.

Ámbito: Tiendas Sucursal Comercial Caracol Varadero Centro.

Forma de contacto: Directo a través del encuestador.

Pruebas estadísticas:

- Fiabilidad y validez
- Realizada por expertos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas, con anterioridad a este trabajo.
- Análisis de frecuencia

Los resultados se recogen en la Tabla 2.

TABLA 2		
Resultados de las encuestas aplicadas		
VARIABLE	TOTAL	%
Cientes satisfechos	892	71,13
Cientes insatisfechos	362	28,87
Total de clientes encuestados	1 254	100,00

Como se puede apreciar, las encuestas con resultados satisfactorios sólo alcanzaron el 71,13 %, lo cual se encontró por debajo de la meta fijada por el Grupo Empresarial Caracol, que es del 80 %, por lo que se consideró la existencia de insatisfacción en el período analizado.

Este resultado oscila entre los reportados por diferentes organizaciones foráneas y en correspondencia con los niveles del país y del polo turístico de Varadero. En todos los casos las comparaciones están referidas a clientes satisfechos en tiendas turísticas.

A su vez, evidencian los incumplimientos de requisitos del cliente, legales y reglamentarios existentes en la organización, los cuales se analizan más adelante, relacionados en algunos casos con aspectos ambientales y riesgos laborales.

Cumplimiento de las regulaciones vigentes

Con vistas a diagnosticar el cumplimiento de las regulaciones vigentes, se analizó el resultado de las 263 inspecciones estatales recibidas por la organización, relacionadas con las disciplinas calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo durante al año 2008. En éstas se señalaron 28 violaciones, todas en la disciplina calidad, asociadas con precios y mercancías con pérdida de atributos fundamentalmente, no así con requisitos obligatorios relacionados con el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo.

Cumplimiento de los contratos

A los efectos de diagnosticar el cumplimiento de los contratos, fueron revisados 161 contratos con proveedores de mercancías, arrendadores de espacios y otros servicios vigentes al cierre del año 2008, evidenciándose la no existencia de litigios con los proveedores, arrendadores de los espacios donde se encuentran las tiendas y otros.

Adicionalmente se pudo comprobar que en el caso de los proveedores de mercancías y arrendadores de espacios se contemplan requisitos de la calidad, no así en los otros tipos de contratos, y en ninguno de los casos se contemplan requisitos ambientales y de seguridad y salud en el trabajo en los mismos.

Tampoco existe convenio de colaboración con arrendadores de espacios, proveedores de mercancías y servicios que suplan la ausencia de compromisos con requisitos ambientales y de seguridad y salud en el trabajo.

Se evidenció también como resultado de este análisis que los proveedores contratados se encuentran evaluados.

Clima laboral satisfactorio

Para diagnosticar el clima laboral existente en la organización, se utilizaron los resultados de las entrevistas realizadas al cierre de 2008, y los resultados de la pregunta G-4-1, intencionalmente formulada al respecto, arrojando que la mayoría de los trabajadores respondieron afirmativamente a la pregunta sobre si consideraban que existe un clima laboral satisfactorio en la organización. No obstante, en algunos casos se realizaron observaciones, entre las que sobresalen las siguientes:

- Dificultades con el transporte obrero.
- Problemas con la calidad de la comida.
- Falta de climatización.
- Falta de mercancías para la venta.
- Tallaje del uniforme.
- Vertimiento de desechos de revelado en estudios fotográficos.

Desempeño satisfactorio de los procesos

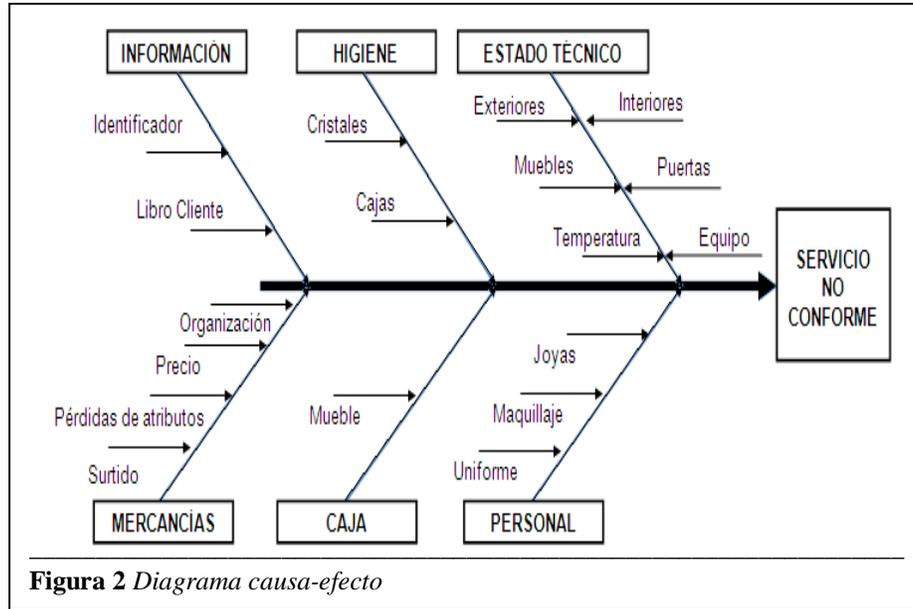
Con vistas a diagnosticar el desempeño de los procesos, se analizó el resultado de las inspecciones de la calidad efectuadas en el período julio-diciembre del 2009, así como de la evaluación de la eficacia de los procesos realizada en igual período, arrojando los siguientes resultados:

Requisitos inspeccionados: 57

Conformes: 50 (87 %)

Para definir las causas que más inciden en los resultados anteriormente reflejados, se utilizó la herramienta Diagrama causa-efecto, arrojando los resultados que se presentan en la Figura 2.

DIAGNÓSTICO INTEGRADO EN TIENDAS TURÍSTICAS



Como se puede apreciar, el desempeño de los procesos no resulta del todo satisfactorio, existiendo un grupo de no conformidades de elementos del sistema y de requisitos de la calidad del servicio, asociados a ello.

Sobresale en ese sentido la relación existente entre la insatisfacción del cliente, asociada a la falta de mercancías y la ineficacia del proceso Compras, el cual es el encargado de garantizar las mismas.

Por otra parte, se puede apreciar en el diagrama causa-efecto, cómo, aunque se tratan de inspecciones de la calidad, en algunos casos las causas que originan la no conformidad del servicio están relacionadas con requisitos ambientales y de seguridad y salud en el trabajo. Tal es el caso de las puertas desajustadas que ocasionan pérdida de clima y con ello la elevación del consumo eléctrico, lo cual es un aspecto ambiental; o cristales rotos o faltos de biselado, lo cual es un riesgo para la seguridad y salud en el trabajo, por sólo citar dos ejemplos. Con esto se evidencian las afectaciones existentes en la satisfacción del cliente y demás partes interesadas, el medio ambiente y la seguridad y salud de los trabajadores, como consecuencia de las dificultades que presenta la empresa para gestionar de forma integral y sistémica.

Etapa-2 Análisis de la planificación del sistema

Con vistas a analizar la disponibilidad y alineación con la gestión integrada de la política y los objetivos, el Grupo de Gestión Integrada revisó y analizó los documentos disponibles al respecto en la organización al cierre de 2008, apreciándose que en ésta no existe gestión integrada en la actualidad, sino gestión de la calidad, existiendo un Sistema de Gestión de la Calidad certificado que contempla, como es lógico, los documentos requeridos para una planeación estratégica y la experiencia en el proceder en esa dirección, todo ello utilizable para la gestión integrada.

Etapa-3 Análisis de la documentación del sistema

Se realizó un análisis de la documentación disponible en la actualidad en la organización en relación con la establecida en las normas que sustentan los sistemas a integrar, a la vez que se definieron las necesidades al respecto con un enfoque integrado, es decir, analizando los documentos que se requieren elaborar o mejorar, clasificándolos a su vez en los que deben tener un carácter general (G) y los que deben tener un carácter específico (E), así como los disponibles en la actualidad (D). Como resultado del análisis se obtuvo la información recogida en la Tabla 3.

TABLA 3			
Documentos requeridos por las normas			
GENERALES	ESPECÍFICOS	TOTAL	DISPONIBLES
29	6	35	14

Etapa-4 Análisis implementación del sistema

Se analizaron todos los elementos contemplados en las normas: NC-ISO 9001:2008, NC-ISO 14001:2005 y NC-18001: 2004; con vistas a precisar el nivel de implementación de los mismos, evidenciándose que sólo se encontraban aplicados los

relacionados con la NC-ISO 9001:2008, no ocurriendo igualmente con los relacionados con la NC-ISO 14001: 2005 y NC-18001: 2004, como se muestra en la Tabla 4.

TABLA 4		
Nivel de implementación de las normas		
Total de elementos de las normas a aplicar	Total de elementos de las normas aplicados	%
61	23	37

IV. CONCLUSIONES

1. Los resultados obtenidos permitieron dotar a la organización de una metodología para la realización de un diagnóstico integrado de la calidad, ambiental y de la seguridad y salud en el trabajo.
2. El diagnóstico realizado evidenció que, no obstante operar la organización con un Sistema de Gestión de la Calidad, existen riesgos vinculados a la calidad del servicio, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo, que justifican la necesidad de integrar la gestión medioambiental y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo al referido sistema.

V. RECOMENDACIONES

1. Elaborar el procedimiento para la integración de los sistemas normalizados de gestión de la calidad, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo.
2. En la operación con el Sistema de Gestión Integrada, prestar especial atención a los riesgos relacionados con la satisfacción del cliente, manejo de la energía eléctrica, manejo de residuos recuperables y no recuperables. 

VI. REFERENCIAS

1. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN), *NC-ISO 9001: 2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*, La Habana, Traducción certificada, 2008.
2. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN), *NC ISO 14001: 2005 Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso*, La Habana, 2005.
3. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN), *NC 18001: 2005 Seguridad y Salud en el Trabajo, Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Requisitos*, La Habana, 2005.
4. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN), *NC ISO 14004: 2004 Sistemas de Gestión Ambiental. Directrices sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo*, La Habana, Traducción certificada, 2004.
5. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN), *NC ISO 19011: 2004 Directrices para la auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y / o Ambiental*, La Habana, Traducción certificada, 2004.
6. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN), *NC ISO 14031: 2005 Gestión Ambiental, Evaluación del desempeño ambiental. Directrices*, La Habana, Traducción certificada, 2005.
7. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN), *NC 18002: 2005 Seguridad y Salud en el Trabajo, Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Directrices para la implantación de la norma NC 18001*, La Habana, 2005.
8. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN), *NC 18011: 2005 Seguridad y Salud en el Trabajo, Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Directrices generales para la evaluación de Sistemas de Seguridad y Salud en el Trabajo, Proceso de auditorías*, La Habana, 2005.
9. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN), *NC-ISO 9004: 2008 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad*, La Habana, Traducción certificada, 2008.
10. VILALTA, J. A., «Modelo para la Gestión de la Calidad del Servicio», *Ingeniería Industrial*, 2004, **XXV** (3), ISSN 1815-5936. Disponible en: <<http://rii.cujae.edu.cu>>.

