

**DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD A UN CLUB
SOCIAL Y DEPORTIVO**

JOSE RODRIGO ESCOBAR FRANCO

MIRYAM MARIA SANDOVAL TROCHEZ

CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DE OCCIDENTE

DIVISION DE INGENIERIA

PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Santiago de Cali

1996

**DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD A UN CLUB
SOCIAL Y DEPORTIVO**

JOSE RODRIGO ESCOBAR FRANCO

MIRYAM MARIA SANDOVAL TROCHEZ

Trabajo final del curso "Gerencia de la Calidad Total"

presentado para optar al Título de: Ingeniero Industrial

Director Ing. Leonel Leal

Universidad Autónoma de Occidente
SECCION BIBLIOTECA

020812



C.U.A.O.
BIBLIOTECA



0022019

CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DE OCCIDENTE

T
658.562
E74d
p.1

Donceel Nymca Sandoval, José Escobar 07-03-96

TABLA DE CONTENIDO

	pág
INTRODUCCION	1
A. INFORMACION GENERAL	2
B. HISTORIA DE LA EMPRESA HACIA LA CALIDAD	3
OBJETIVO	6
ESPECIFICOS	6
METODOLOGIA	7
1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y	
DESPLIEGUE	8
1.1. PLANEACION	8
1.2 DESPLIEGUE DE LA PLANEACION	11

1.3. GERENCIA INTERFUNCIONAL	13
1.4. GERENCIA DEL TRABAJO DIARIO	14
1.5. SEGUIMIENTO AL DIRECCIONAMIENTO	
ESTRATEGICO	15
2. SATISFACCION DE LOS CLIENTES	16
2.1. GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES	16
2.2. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	16
2.3. DESPLIEGUE DE LA CALIDAD	17
2.4. SISTEMAS DE RESPUESTA	19
2.5. RESULTADOS	20
3. LIDERAZGO	21
3.1. LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO	21
3.2. PRINCIPIOS Y VALORES	24
3.3. PROMOCION DE LA CULTURA DE CALIDAD	
EN LA COMUNIDAD	29
4. DESARROLLO DE LAS PERSONAS	30
4.1. SELECCION, INDUCCION, CAPACITACION	
Y ENTRENAMIENTO	30
4.2. PARTICIPACION Y COMPROMISO	35

4.3. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	37
4.4. DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO	40
5. ADMINISTRACION DE LA INFORMACION	41
5.1. DATOS Y FUENTES	41
5.2. ADMINISTRACION VISUAL DE LA INFORMACION	43
5.3. ANALISIS DE LA INFORMACION	43
6. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	45
6.1. CONTROL DE PROCESOS OPERATIVOS	45
6.2. CONTROL DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE	46
6.3. CONTROL DE EQUIPOS DE MEDICION Y ENSAYO	46
6.4. ACONDICIONAMIENTO, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES	47
6.5. SEGURIDAD INDUSTRIAL	47
6.6. DOCUMENTACION Y REGISTROS DE CALIDAD	49
6.7. AUDITORIAS O EVALUACIONES AL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.	50
7. RELACION CON PROVEEDORES	51

7.1. CALIDAD EN COMPRAS	51
7.2. PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS	52
8. DESARROLLO SOSTENIBLE	54
8.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL	54
8.2. PRESERVACION DE LOS ECOSISTEMAS CONTROL AMBIENTAL	54
9. LOGROS DE MEJORAMIENTO	56
9.1. MEJORAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIO	56
9.2. MEJORAMIENTO DE AREAS DE APOYO	58
10. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACION	60
11. ANALISIS EXTERNO E INTERNO DE LA ORGANIZACION	65
12. RECOMENDACIONES	67
CONCLUSIONES	72
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	74

LISTA DE FIGURAS

	Pág
FACTORES ESTRATEGICOS	10
CALIFICACION PARA TENIS	57
ROTACION DE CARTERA	58

RESUMEN

Este estudio se hizo con el propósito de realizar un diagnóstico de la calidad a un Club Social y deportivo de la Ciudad de Cali, con base en los puntos del Premio Colombiano a la Calidad 1995: direccionamiento estratégico y despliegue, satisfacción de los Clientes, liderazgo, desarrollo de las personas, administración de la información, aseguramiento de la calidad, relación con proveedores, desarrollo sostenible y logros de mejoramiento; determinando las fortalezas y oportunidades de mejorar para cada uno de ellos, planteando recomendaciones a las oportunidades de mejorar.

El Premio de la Calidad es una herramienta que permite evaluar la implantación del Proceso de Calidad Total en el Club, por lo cual se observa que lo ha beneficiado notablemente y que es importante mantener constantemente el apoyo de sus directivos y así convertir este proceso de CTC en un compromiso tanto de socios como de

colaboradores y no perder el avance logrado.

INTRODUCCION

"La calidad es el cumplimiento y superación de los requerimientos y expectativas del cliente tanto interno como externo, para lograr su satisfacción total y sistemática en productos y servicios ofrecidos por la empresa, los departamentos y las personas, a un costo razonable, que permita la supervivencia y desarrollo de la compañía y de los colaboradores"

La Calidad Total "es el proceso de mejoramiento de la calidad donde se integran los clientes, los proveedores y la empresa".

Partiendo de las definiciones transcritas y con fundamentos en los lineamientos del Premio de Calidad Total 1995, se aclara que los autores desarrollaron un estudio netamente académico y no un documento oficial del Club ya que este debe hacerlo un grupo de la empresa que haya venido trabajando en la realidad factica el proceso de Calidad Total.

A. INFORMACION GENERAL

El Club , es una entidad de carácter privado y sin ánimo de lucro, que tiene por objeto principal, el fomento y desarrollo de actividades recreativas, deportivas, sociales que conduzcan al adelanto y beneficio físico, recreativo, cultural y moral de los socios.

El Club, fue fundado el 14 de Octubre de 1969, por un grupo de socios de otro prestigios Club de Cali, quienes al notar que la capacidad de éste Club estaba copada con los socios que se tenía pensaron en las necesidades sociales, deportivas y de recreación de las generaciones futuras.

" Si este club está copado con 1.200 socios, ¿qué haremos dentro de 10, 15 o más años, para admitir a otras personas y a los 2.000 hijos de socios actuales?". De una vez propusieron a unos compañeros de Golf, la creación de un nuevo Club. La propuesta fue aceptada de inmediato, y se dio a la tarea de redactar los estatutos y el plan general, extractando lo mejor de los estatutos de la mayoría de los clubes campestres existentes en el país. Un grupo de ocho a diez amigos, empezaron a tratar de localizar un terreno pensando en un campo de golf de

nueve hoyos, similar al Club Shalom de la comunidad hebrea, para lo cual se adquirió un terreno de 800 mil metros cuadrados y aunque el valor total era muy superior a la capacidad económica, pues el plan inicial era de 400 mil metros cuadrados, pensaron de una vez en un gran club de 18 hoyos de golf, y se dio comienzo en firme a la aceptación de socios para la nueva institución.

En la actualidad el Club cuenta con un campo de golf de 18 hoyos, 19 canchas de tenis, piscinas para los adultos y niños, rodeadas de kioscos para los grupos familiares, zona de recreación infantil, cancha de fútbol, baloncesto, voléibol de playa, salones para eventos, restaurantes, autoservicios, gimnasio, vestieres, saunas, baños turcos, salas de masajes, salas de descanso, salón de belleza, jardines, lagos y completamente arborizado. Cuenta con 760 socios, 137 empleados fijos, 100 empleados extras, 120 caddies y 40 boleros.

B HISTORIA DE LA EMPRESA HACIA LA CALIDAD

La junta directiva y la Gerencia en abril de 1993, iniciaron el proceso de Planeación Estratégica, iniciativa de la Asamblea en el cual definieron 4 factores como oportunidades para mejorar en el club que

son: Calidad, Infraestructura, Mercadeo, Dirección y Administración.

Derivado de estos objetivos estratégicos, se empezó el proceso de calidad a finales del año 94 con la sensibilización de la junta directiva y posteriormente con el grupo directivo de la administración.

En la actualidad existe internamente en el Club un grupo coordinador del proceso de calidad, liderado por la Gerencia y facilitadores en cada área, que se ha estado capacitando en los conceptos, metodología y herramientas básicas para garantizar el seguimiento y medición de los parámetros predefinidos, todo esto con la ayuda de asesores externos.

El 4 de abril de 1995, se realizó en el Club, el lanzamiento del proceso de calidad total en el cual se promulgó la filosofía y principios de la calidad, en presencia de todos los colaboradores. El lanzamiento lo presidió la Junta Directiva, la Gerencia y los facilitadores de calidad de cada área, los cuales se comprometieron totalmente con el proceso.

A partir del mes de Mayo de 1995 hasta la actualidad, se

ha venido entrenando internamente a todo el personal administrativo y operativo en concepto sobre Calidad; y a los que de acuerdo con su cargo lo requieran en herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento continuo de sus áreas.

OBJETIVO

Es nuestro objetivo realizar un diagnóstico de la Calidad a un Club social y deportivo, con base en los nueve puntos del Premio Colombiano a la Calidad 1995 y diseñar un plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar las fortalezas de la organización según los criterios que comprenden el Premio Colombiano de la Calidad 1995.
- Determinar las oportunidades de mejoramiento de la organización según los criterios que comprende el Premio Colombiano de la Calidad 1995.
- Plantear recomendaciones a las oportunidades de mejoramiento determinadas en el Club.

METODOLOGIA

El siguiente diagnóstico se realizó basado en los nueve puntos del premio Colombiano a la Calidad 1995, para lo cual se efectuó investigación en las diferentes Areas del Club, entrevistas a funcionarios, los cuales nos proporcionaron información verbal y escrita.

1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y DESPLIEGUE

1.1. PLANEACION

La Alta Dirección estableció el compromiso del Club con las necesidades presentes y futuras de los socios, mediante la definición de la misión y visión de la siguiente forma.

MISION

Lograr la satisfacción total y permanente de los socios, beneficiarios e invitados, con una proyección deportiva, social y una preservación de los ecosistemas sobre los cuales interactúa, mediante la optimización de sus recursos humanos, físicos y financieros.

VISION

El Club debe ser reconocido dentro del país como un excelente club social deportivo, basado en la calidad integral de sus socios y los óptimos servicios que ofrece

a sus usuarios.

FACTORES CLAVES ESTRATEGICOS

Con base a encuestas, estudios y estadísticas pertinentes, se ha logrado identificar aquellas necesidades y requerimientos prioritarios los cuales se pueden agrupar en cuatro factores claves, todos ellos relacionados entre sí, sobre los cuales se concentran los esfuerzos mediante objetivos estratégicos con planes específicos y acciones concretas.

Calidad. El objetivo es lograr implantar en el Club un proceso de Calidad total integrado a todas las actividades sociales y deportivas, lo mismo que a los procesos administrativos, mediante la capacitación, la concientización y la aplicación de los principios modernos de la calidad total por parte de directivos, empleados y colaboradores, buscando permanentemente la satisfacción consistente del usuario.

Infraestructura. Se pretende completar la infraestructura básica de servicios, y dejar las bases fundamentales de la proyección armónica y razonable del Club para los años venideros de acuerdo con las

necesidades detectadas, e iniciar aquellas obras con las cuales se espera completar las instalaciones existentes y mejorar la atención a los socios.

Mercadeo. El objetivo es lograr una mejor utilización de los recursos actuales y futuros del Club, mediante la difusión y la integración con otras organizaciones relacionadas con las actividades propias de la institución.

Dirección y Administración. Todo lo anterior, requiere de unas políticas claras y actualizadas sobre la dirección del Club que, le permita a la administración aplicar instrumentos modernos que agilicen los procesos de cambio.

A continuación se muestran los cuatro factores claves relacionados entre si. (Figura 1).

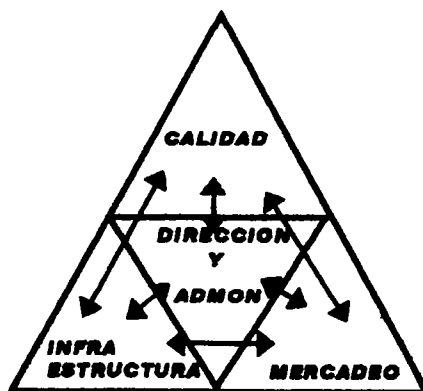


FIGURA No 1

1.2 DESPLIEGUE DE LA PLANEACION

Cada factor clave estratégico: Calidad, Infraestructura, Mercadeo, Dirección y Administración sobre los cuales se concentran los esfuerzos; tienen definidos los objetivos estratégicos, específicos y las acciones concretas a realizar por cada uno de ellos con sus respectivos responsables por cada área para el logro de estas, y comisiones integradas por socios para su direccionamiento y seguimiento.

El despliegue de estas políticas, directrices y metas generales fue realizado por la Gerencia solamente al personal de mandos medios en un comité de Gerencia, pero los distintos niveles de la organización no conocen este plan estratégico.

Es promovido solamente a nivel de Junta directiva, la Gerencia y las respectivas comisiones, quienes son los que participan en la revisión y avance en la ejecución de los planes.

El despliegue de políticas y objetivos generales de la calidad hacia los distintos niveles del club, se hace con las siguientes actividades:

1. La alta dirección y el personal directivo en una reunión formal de lanzamiento del proceso de calidad total, comunicó a todos sus colaboradores los lineamientos generales del proceso, dio a conocer la filosofía y principios de calidad, el detalle de los objetivos de calidad para el Club, y el compromiso de cada facilitador con su área y el Club.

2. Campañas de motivación permanente hacia la calidad a través de: Boletín y carteleras de comunicaciones de calidad, estas ubicadas en cada área del Club, estos medios de comunicación permiten la participación de los empleados por medio de un buzón de calidad; los principios y filosofía de calidad se plasmaron en tarjetas con diseños especiales que permiten a los empleados tenerlos en sitios visibles de sus escritorios o puestos de trabajo, tacos para notas los cuales contienen alusivos al compromiso con calidad total, y en los uniformes que porta el personal operativo con mensajes impresos que recuerdan el compromiso de calidad total adquirido para con el club.

3. Cursos dictados a todo el personal del Club, sobre temas de calidad total, para asegurar la concientización en todos los empleados respecto a un cambio de enfoque y al cambio cultural que se requiere para ello.

1.3. GERENCIA INTERFUNCIONAL

A través de la Junta Directiva y la Gerencia se coordinan las diferentes áreas para el logro de los objetivos de la organización.

El papel de la Alta Gerencia en orientar todos los esfuerzos de la Organización hacia el cumplimiento de la Misión, se realiza por medio de la divulgación a socios y colaboradores.

La forma como se relacionan las diferentes áreas para lograr las metas es el trabajo en equipo.

El Club se considera conformado por un conjunto de procesos interrelacionados y para cada proceso existen clientes y proveedores internos, de acuerdo a la cadena cliente-proveedor.

1.4. GERENCIA DEL TRABAJO DIARIO

Con la implantación del Proceso de Calidad Total en el Club, se formó un Comité Coordinador de Calidad que es el mismo Comité de Gerencia. Se nombraron facilitadores por cada área y un Coordinador de Calidad, quienes son multiplicadores internos del Club y para ello, fueron entrenados previamente con asesoría externa.

De esta manera, se procedió a elaborar un plan de entrenamiento interno, teniendo en cuenta a todos los colaboradores fijos, caddies y boleros y clasificando el nivel de la capacitación. Después del entrenamiento básico en administración por calidad, sigue la forma práctica de actuar con calidad en el trabajo diario, con el objetivo de ayudar a toda persona en el Club a lograr la identificación de oportunidades, que contribuyan al mejoramiento interno y por ende, a la satisfacción del cliente interno y externo.

Para esto, se colocan metas concretas por cada puesto de trabajo; definir qué es calidad para su puesto de trabajo, identificar las salidas y clientes, reunirse con su cliente y mediante negociación establecer los requerimientos-especificaciones, listar las quejas más

importantes de su puesto de trabajo, realizar programas de mejoramiento a las quejas los cuales son analizados y aprobados por el Comité Coordinador de Calidad. Estas metas concretas tienen fecha límite de entrega, se les hace seguimiento con un indicador de cumplimiento individual y por área.

En la realización de este trabajo tiene un papel muy importante el facilitador de cada área, ya que son los que orientan y asesoran a sus colaboradores, (en la actualidad han presentado al comité coordinador de calidad el 100% del personal de mandos medios sus programas de mejoramiento por cada cargo para su evaluación).

1.5. SEGUIMIENTO AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

La alta dirección realiza un seguimiento al cumplimiento del direccionamiento de la organización por medio de reuniones quincenales.

La gerencia realiza reuniones semanales con los jefes de áreas para evaluar resultados, e indicadores, buscando no solamente cumplir con lo planeado, sino poder mejorar en los procesos.

2. SATISFACCION DE LOS CLIENTES

2.1. GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

El club está dedicado a proporcionar la satisfacción total y permanente a las necesidades y expectativas de los socios, para llegar a esto, se mejora constantemente los servicios y productos que se brindan en las diferentes áreas: Alimentos y Bebidas, en las áreas deportivas, tenis, golf y administración.

2.2. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Para conocer las necesidades o requerimientos de los socios, el Club cuenta con libros de sugerencias ubicados en sitios estratégicos, también se realiza una encuesta a una muestra representativa de socios y beneficiarios. La encuesta es realizada en forma personal por gente de confianza y ajena a las áreas de servicio, lo cual garantiza confiabilidad. También se realiza un muestreo de verificación de la muestra.

La forma de mejoramiento que se ha aplicado, es la del Ciclo PHVA al diseño de la encuesta y a la metodología de aplicación (ya que en el año 1993 se realizó la encuesta por correo y no se obtuvo mucha respuesta).

2.3. DESPLIEGUE DE LA CALIDAD

Con base en las encuestas se evalúa la representatividad de la muestra y sus resultados. Se definen los requerimientos prioritarios dados por los socios y beneficiarios, clasificándolos en inmediatos y estratégicos. En estas etapas intervienen la Junta Directiva, la Gerencia y en algunos casos, el asesor externo de calidad, las necesidades y expectativas de los socios se tienen en cuenta con el desarrollo de QFD para proyectos específicos como el caso de la coordinación deportiva.

Otra forma de conocer los deseos, opiniones, sugerencias y expectativas de los servicios que se brindan, son los libros de sugerencias ubicados en lugares estratégicos dentro del Club.

Las modificaciones y la creación de nuevos productos y servicios, es facultad de la Junta Directiva y responde a una justificación de costo/beneficio.

ALIMENTOS Y BEBIDAS

La introducción de nuevos productos al Club tanto en alimentos como en bebidas, debe cumplir el siguiente procedimiento:

1. Degustación en áreas posibles de venta.
2. Producto en consignación cuando sea posible.
3. Compra menor para pedir su rotación.
4. Información a los socios, sobre el nuevo producto ofrecido.
5. Ubicación en los puntos de venta estratégicos.
6. Precio de introducción durante el período de conocimiento.

La introducción de platos nuevos, obedecerá a las siguientes políticas:

1. Semestralmente se revisará la carta y su demanda buscando introducir platos nuevos, y eliminar otros de menor rotación.

2. Ningún plato se podrá sacar u ofrecer al socio, sin previo costeo de su receta standard.
3. Las recetas deben darse a conocer a los encargados de su preparación.
4. Los platos y sus ingredientes, serán de pleno conocimiento del personal del servicio (ingredientes, acompañamientos, presentación).
5. Seguimiento sobre el rendimiento de los platos, preparación y venta.
6. La presentación de los platos y su calidad debe ser responsabilidad en primera instancia de la cocina, del food cheker y el servicio.

2.4. SISTEMAS DE RESPUESTA

En cuanto a los libros de sugerencias, cada libro tiene su responsable que son los Directivos del Club, los cuales se encargan de hacer conocer estas quejas o sugerencias a la Gerencia; se priorizan y se analiza la factibilidad de darle respuesta a estos requerimientos. Este sistema se maneja informalmente casi en forma reactiva, es inconsistente, porque en ocasiones pasan días sin revisar estos libros. No tiene un registro para detallar las acciones y tiempo de respuesta.

2.5. RESULTADOS

Se ha definido como un indicador de resultados, la mayor satisfacción de los socios con los servicios y productos que encuentran en el Club, y así lo expresan no sólo con sus conocimientos, sino que se reflejan en la mayor demanda y asistencia al Club, las ventas en el año 1994 aumentan en un 67% con respecto al año 1993. En el año 1995 se incrementara en un 30% con respecto al año 1994.

Los ingresos por eventos sociales y de carácter empresarial, representan el 30% de las ventas; ésta ha sido una política que sin menoscabo de la exclusividad del Club, ha reportado enormes beneficios no sólo económicos, sino que ha obligado al Departamento de Alimentos y Bebidas ha establecer normas de calidad en el servicio, para ser más competitivo.

La capacidad instalada de los salones fue utilizada, en el período de 1994, sólo en un 17% dentro de los horarios y días previstos por la Junta Directiva; las metas previstas son alcanzar un mínimo del 30% de utilización, sin incomodar a los socios.

3. LIDERAZGO

3.1. LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO

La junta directiva y la Gerencia ha ejercido un papel protagónico en la creación y difusión de la misión, visión, políticas, filosofía y principios de calidad, que le han dado un cambio cultural hacia la calidad total.

Esto esta fundamentado por la implementación de la Planeación estratégica con énfasis en calidad total con sus objetivos concretos a corto, mediano y largo plazo, para lograr derrotar las debilidades y amenazas y hacer hincapié en las fortalezas y oportunidades.

Todo esto está incluido en un documento llamado "Matriz de objetivos Estratégicos y Específicos (MOE)" cuyo contenido es de uso normal de la Gerencia y del personal de mandos medios de acuerdo con la necesidad de conocer y actuar.

Entre las más importantes acciones de la matriz de

Objetivos Estratégicos se ha logrado:

En calidad y servicio: con la implantación del Proceso de Calidad integral; el conocimiento del cliente externo y su evaluación, el logro del cambio y mejoramiento en la actitud de los empleados con el fin de establecer una cultura de verdadero servicio al socio.

La Junta Directiva ha trabajado con la meta de mejorar cada día más el servicio al socio. Se han logrado mejoras importantes en la atención de alimentos y bebidas, aumentando la prestación oportuna del servicio, mejorando la calidad de la comida e incrementando los puntos de venta para todos los gustos. Se han logrado la sistematización de las cajas registradoras para procesar más rápidamente los pedidos y el pago de las cuentas, se eliminó la circulación de efectivo con claras ventajas para el Club y comodidad para los socios. Se extendieron los horarios diurnos y nocturnos para ampliar la posibilidad a más socios de disfrutar del mismo y se establecieron por cuenta del Club, noches musicales los días sábados que son frecuentadas por muchos socios.

En dirección y Administración: Se ha logrado la elaboración de políticas de carácter general que deben

regir a las diferentes Areas y orientar la gestión del Club, políticas que rigen el proceso de selección de socios, políticas de Venta de Acciones, políticas financieras, políticas para el manejo del Departamento de Alimentos y Bebidas y fijación de precios, políticas de compras y manejo de proveedores.

Se ha hecho presencia de la Alta Gerencia a través de sus comités de la siguiente manera: El comité de comunicaciones, ha logrado mantener en forma constante una publicación mensual del boletín del Club.

El comité de Jardinería y Exposiciones realizó numerosas exposiciones de arte con renombrados pintores de diferentes países, así como exposiciones de socios. En el comité de Golf debe destacarse el torneo de padres e hijos, el cual por producir un magnifico efecto (reunir a la familia), fue institucionalizado por la Junta Directiva, por tal motivo, se contrató un profesional en esta materia, para que fortaleciera y trabajara aunadamente con los demás profesionales, para poder así cumplir con los objetivos de integrar al socio y fomentar en él la práctica y el amor por dicho deporte. Con esta iniciativa se ha logrado crear una escuelita de golfistas con los niños, futuro semillero de deportistas.

El Comité de Tenis también cuenta con su escuela para los niños y es modelo para otros clubes, ya que presta su servicio de puerta a puerta, esto es excelente para los padres. Se han realizado varios torneos internacionales con gran éxito, los cuales contaron con la participación de cinco países latinoamericanos y más de 350 jugadores. El comité de Fútbol se destaca por su verdadera organización en este deporte, actualmente se cuenta con un equipo propio del Club, además de poseer un campo de juego muy bien cuidado.

En cuanto a infraestructura física se ha logrado la atención de los servicios básicos y la elaboración del plan maestro de desarrollo físico para el club con la definición de los servicios adicionales para los próximos 10 años, tanto de carácter administrativo como tendientes al servicio del socio.

3.2. PRINCIPIOS Y VALORES

El comité coordinador de calidad respaldado por la junta directiva redactó la filosofía y principios de calidad del Club así:

FILOSOFIA DE CALIDAD

Nuestro principal compromiso es con nuestros socios y su familias, personas de reconocida calidad integral, quienes deben sentir en el Club un ambiente familiar. Su satisfacción es nuestro gran objetivo y este se logrará brindándoles productos de excelente calidad a precios competitivos, ofreciéndoles un servicio amable y oportuno y manteniendo una estrecha comunicación para detectar sus necesidades y oír sus sugerencias con el ánimo de mejorar e innovar permanentemente lo que hacemos.

Es importante también, mantener adecuadamente las instalaciones deportivas de acuerdo con las normas y estándares vigentes, de tal manera que la práctica deportiva se realice en las mejores y más seguras condiciones. El estado del Club siempre se seguirá destacando por el orden y la limpieza de sus instalaciones sociales y recreativas, para mantener el status que queremos darle.

Nuestro siguiente compromiso es con nuestros empleados, personas dignas, leales y honestas que encontrarán en el Club una oportunidad de desarrollo personal. Son ellos quienes, comprometidos y conscientes de su

responsabilidad para con los socios y sus familias, tienen en sus manos el logro del compromiso principal del Club.

En este propósito, mantendremos un trato digno para cada empleado a través de salarios justos, una comunicación permanente y sincera que permita la participación y trabajo en equipo, un reconocimiento continuo a la buena gestión, claros planes de capacitación y entrenamiento que propendan en el mejor desempeño de las personas y por ende, en el progreso dentro de la calidad de vida de cada empleado y su familia; y finalmente, una administración de puertas abiertas que brinde confianza para estimular, corregir o decidir el desenvolvimiento de cada funcionario en su quehacer diario.

Tenemos un gran compromiso con la comunidad y las generaciones futuras, no sólo mejorando nuestra infraestructura sino también conservando el medio ambiente en el que vivimos mediante la preservación de la fauna y la flora y evitando la contaminación del mismo.

Con los proveedores, quienes forman parte importante de nuestro funcionamiento, el compromiso es involucrarlos paulatinamente en el proceso de calidad y conservar una

relación estrecha, a través de políticas claras, precisas y equitativas.

Finalmente, estamos convencidos que nuestra filosofía se hará vivencial en la medida que los socios, su familia e invitados, compartan estos principios a través de su ejemplo. "La calidad es responsabilidad y compromiso de todos".

PRINCIPIOS DE CALIDAD

Uniformidad: En la prestación de los servicios y en la presentación de los productos.

Respeto: Por la persona y el medio ambiente.

Administración de los Recursos: Mediante la planeación, actuación y verificación.

Clima: De confianza, compromiso, participación y desarrollo de las personas.

La Junta Directiva, en conjunto con la Administración del Club, ha venido trabajando en el mejoramiento continuo del servicio al socio como meta fundamental. Para lograr este propósito, trabajó y continúa trabajando en la restauración administrativa y financiera en el Club, bajo

la filosofía de que el club debe manejarse como una empresa moderna, dotada de las herramientas adecuadas que le permitan agilidad y eficacia en todos sus procedimientos, y de un recurso humano cada vez más motivado, capacitado y eficiente. Para ello, la Junta Directiva y la Administración, han culminado con éxito los procesos de planeación estratégica y calidad total a lo largo de numerosas reuniones bajo la dirección de expertos. Como resultado se ha logrado una clara definición de la misión del Club, un enfoque acertado para la Junta Directiva y un contundente compromiso de la Administración hacia el logro del objetivo: El bienestar del socio.

Igualmente, la Junta Directiva ha impulsado decididamente, el mejoramiento de la infraestructura del Club en aspectos vitales como la energía eléctrica, las telecomunicaciones, el agua potable, la delimitación de los terrenos del Club y el mejoramiento y mantenimiento de las instalaciones. Dentro de la reestructuración, la Junta Directiva, actualizó los estatutos del Club para que éste responda mejor a las necesidades del mismo. La Junta Directiva ha determinado que el Club debe modernizar las instalaciones físicas, efectuando ampliaciones en algunas áreas, para esto la junta decidió

hacer concursos arquitectónicos para definir el anteproyecto que garantice el crecimiento del Club en forma ordenada y de instalaciones que respondan a las necesidades, para lograr una máxima funcionalidad, economía y beneplácito del socio.

Todo esto hace concluir que, si todos los que conforman el grupo directivo del Club, mejoran el sistema de dirección y evaluación, finalmente redundará en beneficio del Club.

3.3. PROMOCION DE LA CULTURA DE CALIDAD EN LA COMUNIDAD

Actualmente el Club está divulgando sólo internamente la filosofía y principios de la calidad. Para finales del año 1996, se tiene proyectado involucrar a los proveedores por medio de reuniones y la sensibilización en calidad total a los comites integrados por socios.

4. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

4.1. SELECCION, INDUCCION, CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

Los factores que se tienen en el Club para la selección de personal son los siguientes:

SELECCION

Para personal de manejo y confianza mediante:

- Entrevistas
- Evaluación y/o examen psicotecnico
- Confirmación de referencia

Para otros empleados:

- Entrevista
- Confirmación de referencias

La entrevista la realiza el Jefe inmediato y el Gerente.

Las vacantes se llenan prefiriendo el personal vinculado al Club que cumpla los requisitos del cargo consignados

en el manual de funciones, en caso de que haya varios candidatos se escogerá de acuerdo al criterio de la Gerencia. Los cargos Directivos será llenado previa aprobación de la Junta Directiva de los candidatos presentados por la Gerencia.

REQUISITOS GENERALES PARA EL RECIBO DE PERSONAL

- Preferiblemente ser menor de 50 años.
- Los boleros y caddies deberán ser menores de 18 años y estar estudiando.
- Para cargos del área de cocina, se exigirá para su admisión los siguientes exámenes:
 - Foto blanco y negro
 - Serología
 - Coprológico
- Para el resto de cargos no se aceptan personas con impedimentos físicos que limiten su capacidad de trabajo.

INDUCCION

El proceso de inducción consta de:

- 1 Dar a conocer a los nuevos empleados la información general básica sobre la Corporación lo cual permita orientarse y familiarizarse con la nueva Organización.
- 2 Inducir al nuevo personal en aspectos del club relacionados con su Naturaleza, Objetivos, Medio Ambiente Interno y Externo, Estructura y Normas que rigen las relaciones Sociales y Laborales.
- 3 Entrenar al nuevo colaborador en todos los aspectos relacionados con su nuevo sitio de trabajo, funciones y otros elementos de importancia que le ayuden a un mejor desempeño de su trabajo.

CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

La capacitación estará orientada a mejorar el desempeño del trabajador puede ser individual o colectiva dependiendo de la actividad a desarrollar.

El Club tiene un programa de capacitación anual que debe ser promovido por cada división y aprobado por el

respectivo departamento y por la Gerencia.

La capacitación es por cuenta del Club en cuanto a costo y tiempo, si responde al programa para capacitación establecido para el año. En caso de capacitación no programada el auxilio será máximo del 50%, se hará en el tiempo del empleado y se concederá solo si, a criterio de la Gerencia, este tipo de capacitación contribuye a un mejor desempeño del cargo.

El Club destina hasta el 3% del valor de su nomina para programas de capacitación.

La intención fundamental de la capacitación es prestar cada día el mejor servicio a los socios, es decir, la capacitación esta orientada a Calidad Total.

Para el desarrollo de estos programas de capacitación se tiene destinado un presupuesto anual.

En lo referente a capacitación en el tema de la nueva filosofía de calidad, el club estableció un plan, en el cual se realizó los siguientes pasos, con asesoría externa:

- Sensibilización en calidad total a la Junta Directiva.
- Curso especial en Administración por calidad a el grupo directivo
- Entrenamiento en ruta y herramientas básicas estadísticas.
- Capacitación en habilidades de Dirección y Mando.

Adicionalmente se han dictado seminarios internamente a todo el personal administrativo y operativo en Calidad y en herramientas estadísticas básicas al personal que de acuerdo a su cargo lo requiera.

Se tiene programado y presupuestado durante el año 96 capacitación en:

- Administración por calidad para el personal extra caddies y boleros.
- Gerencia del Servicio (personal que este relacionado con los socios).
- Herramientas estadísticas de análisis para el personal directivo.
- Aspectos claves para mejorar el ambiente de trabajo (95) para todo el personal.

- TPM, Mantenimiento Productivo total para el área de Recursos Físicos.

INCENTIVOS

- El Club establece premios e incentivos por calidad del trabajo, volúmenes o actividades especiales que respondan a una relación costo/beneficio.
- Las ideas que se implementen y signifiquen una mejora del trabajo en términos de eficiencia y/o productividad serán incentivados con programas de beneficios especiales.
- El Club diseña un programa de calidad total, con personal previamente capacitado, que promueve:
 - Un mejor ambiente laboral y relaciones interpersonales y un mayor compromiso en la prestación de servicios al Cliente.
 - Mejoras en la eficiencia y la productividad.

4.2. PARTICIPACION Y COMPROMISO

Los mecanismos específicos de la organización para promover y lograr la participación y contribución en grupo e individual de todos sus empleados son incipientes.

- Actualmente la participación de los empleados se realiza por medio del buzón de comunicaciones de calidad en el cual se le ofrece a los colaboradores un forma simple, directa para resolver inquietudes, expresar opiniones, preocupaciones, oportunidades de mejorar, complacencia con acciones positivas.
- Otro mecanismo es el estudio de Clima Laboral el cual es un modo de participación con expresiones libres de la efectividad organizacional.
- La reunión semanal del Comité de Gerencia a través de la cual, la Gerente mantiene al personal directivo informado sobre el enfoque del Club y lo que se espera de cada uno de ellos; las diferentes áreas anuncian sus logros más importantes, se hacen presentaciones sobre temas de interés general, y se

escuchan inquietudes. Los jefes de área a su vez bajan esta información a sus colaboradores y realizan reuniones de grupos primarios y de mejoramiento.

4.3. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Para determinar la satisfacción general de los empleados, se realiza un estudio de clima laboral, en el cual se mide básicamente la efectividad organizacional, ambiente de trabajo, moral y motivación.

A los resultados de este estudio, se le hace una formulación de planes de acción que hasta la fecha se han adelantado para corregir las más importantes desviaciones evidenciadas.

Los empleados reciben los siguientes beneficios:

- Todos los empleados tienen un descuento del 20% en los consumos personales dentro del club. En esta política no se incluyen las bebidas alcohólicas.

- El club provee transporte para sus empleados de

sitios fijos establecidos por el club en la medida que no exista ruta de bus cercana y además paga el auxilio de ley.

- El club da un auxilio para anteojos recetados por el ISS hasta por un 10% del salario mínimo por sólo una vez al año.
- El club patrocina la participación de los empleados deportistas en Olimpiadas y da auxilio para implementos deportivos. El tope para estos auxilios se incluye en el Presupuesto.
- El club ofrece anualmente un paseo de integración y una fiesta de navidad con obsequios.
- El Club promueve a través del Fondo de Empleados una línea de calamidad doméstica a bajo interés y corto plazo hasta por un total de dos salarios mínimos por empleado.
- El Club da un auxilio funerario, adicional al auxilio de ley y equivalente al 50% de un salario mínimo por muerte del trabajador, para la familia del mismo.

- El Club promueve a través de la Fundación, (Confamdi o entidades oficiales) la posibilidad de otorgar vivienda o mejorar la existente.
- El Club da un subsidio por alimentación para los empleados que utilicen el casino del 25% del costo de la materia prima y la mano de obra.
- Los empleados pueden utilizar las instalaciones deportivas del Club (exceptuando la piscina y el campo de golf) durante los días en que no haya servicio al socio.
- Para los caddies y boleros el subsidio por alimentación, cuando utilicen el casino, será del 30% del costo de la mano de obra más la materia prima.
- Los caddies, autorizados por el primer profesional de golf, podrán utilizar el campo los días viernes.
- El Club reconoce, a demás de la dotación legal, una dotación especial para las secretarias y el maittre.
- El Club tiene una póliza para accidentes de trabajo

y enfermedad profesional para caddies y boleros.

- El Club tiene una póliza para accidentes de trabajo y enfermedad profesional para caddies y el maittre.

- El Club brinda a caddies y boleros asistencia médica y un auxilio para medicamentos, hasta por la quinta parte de un salario mínimo al año, por enfermedad general cuando la misma ocurre en el Club.

- El Club promueve a través de la Fundación actividades encaminadas a mejorar la calidad de caddies y boleros.

4.4. DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO

En la actualidad aún no se ha establecido un programa formal para conseguir la participación efectiva de los empleados en el logro de los objetivos y metas de calidad total.

5. ADMINISTRACION DE LA INFORMACION

5.1. DATOS Y FUENTES

A continuación se detalla la base de datos considerada de mayor importancia en la institución:

a. Relacionadas con los socios

Base de datos especificando: Nombre del socio, número de acción, Dirección, Nº telefónico. Clase de socio: Accionista, vitalicio, beneficiario de personas jurídicas, especiales, afiliados temporales, transeúntes, honorarios, accionistas - hijos de socios.

Condición del Socio: Activo, Ausente, Exonerado, Activo, Acción cría.

Esta base de datos es administrada en la sección de cartera, y en la gerencia se tiene el archivo de las hojas de vida de cada socio. Base de Datos, para controlar el ingreso al Club en Portería (carnetización).

- Nombre del Titular de la Acción.
- Beneficios (Esposo (a) hijos, padres, suegros).

b. Relacionadas con los empleados

Base de datos que los categoriza en temporales, fijos, subcontratados a término indefinido. Datos relacionados, para cada empleado, en cuanto su nivel académico, nivel de salario, nivel de desempeño, tiempo de servicio.

Esta base de datos es administrada en la oficina de personal.

c. Relaciones con Proveedores

Lista de Proveedores con quienes hacen negocio o conocidos en el mercado, clase y calidad de productos y servicios. Esta base de datos es administrada por la oficina de compras, alimentos y bebidas y la Coordinación de eventos.

d. Relacionadas con Gestión Financiera y de Control Interno

Cifras de ingresos, costos, gastos, utilidades, precios, inventarios, cifras de volúmenes de ventas por alimentos y bebidas y por eventos, estadísticas de uso de las diferentes áreas, estadísticas de satisfacción de los socios, estadísticas de mejoramiento continuo y resultados mensuales por cada área.

Estas bases de datos se mantienen permanentemente actualizadas, labor que ejecuta cada función directamente responsable.

5.2. ADMINISTRACION VISUAL DE LA INFORMACION

En el Club se cuenta fundamentalmente con los siguientes sistemas visuales de información:

- Carteleras ubicadas en las instalaciones del club, con la información más representativa de cada área.
- Además cada jefe de área tiene en su oficina carteleras para colocar los gráficos correspondientes a su labor.
- También se sacan circulares informativas para actualizar tanto a socios como empleados.

5.3. ANALISIS DE LA INFORMACION

A continuación se detalla los tipos de análisis de datos e información que se lleva a cabo y la cual permite hacer planes de mejoramiento continuo:

a. Analisis de Satisfacción de Clientes Externos

Esta gestión es ejercida a través del mecanismo formal denominado encuesta de satisfacción a socios y beneficiarios, de las cuál se analiza el grado de satisfacción y evalúan nuevos gustos y servicios.

b. Analisis de Satisfacción y Motivación del Recurso Humano.

A través del estudio de Clima laboral realizado a una muestra representativa de empleados; se cuestiona, analiza y evalúa a todo el personal, en aspectos que tocan con su motivación, desarrollo personal y profesional satisfacción general de su trabajo dentro del club, etc y con encuestas de las áreas que evalúan aspectos particulares dentro de cada área como: servicios generales, mantenimiento y alimentos y bebidas.

c. Analisis de Gestión Financiera.

El análisis y evaluación de las cifras presupuestadas versus las cifras ejecutadas con el fin de establecer desviaciones, analizarlas, evaluarlas y formular planes de acciones.

6. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

6.1. CONTROL DE PROCESOS OPERATIVOS

El control de la prestación de Servicio en las áreas deportivas se realiza así:

En tenis de acuerdo a normas técnicas establecidas por la Federación Internacional de Tenis y el cumplimiento de estas, esta a cargo del Director de Tenis

En Golf de acuerdo a las normas técnicas establecidas por la Federación Internacional de Golf, para lo cual el Club cuenta con el superintendente del campo, el cual se encarga del cumplimiento de estas.

El servicio que se brinda en el Departamento de Alimentos y Bebidas es controlado por medio de recetas standard tanto de platos como de productos de consumo interno y de eventos, buscando calidad, prestación oportuna y precio.

La labor que desempeña el Food Checker (Revisor de

alimentos) es fundamental ya que verifica que las recetas estándar se estén cumpliendo; debe visualizar cada uno de los productos que salen de la cocina y constatar que estén de acuerdo al estándar que conoce él y el personal de cocina cumpliendo así con la cantidad y productos de cada plato.

6.2. CONTROL DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE

El Club se asegura de la Calidad de sus procesos Administrativos y de servicios a través de la negociación de requerimientos de los procesos; y para verificar el cumplimiento de estos requerimientos se sigue la dinámica de cliente interno-proveedor.

El desempeño de estos procesos administrativos y de servicio es evaluado a través de indicadores como: satisfacción, oportunidad, calidad, cantidad, tiempo.

6.3. CONTROL DE EQUIPOS DE MEDICION Y ENSAYO

No aplica a esta organización.

6.4. ACONDICIONAMIENTO, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES

El aseo y mantenimiento de las instalaciones reciben atención especial, ya que es un elemento fundamental para el correcto desenvolvimiento de las actividades diarias.

Para esto se cuenta con un equipo de Aseo y Mantenimiento los cuales realizan esta labor durante el día. Se inicia tal actividad a las 6:30 AM, con el fin de que al ingresar los socios, beneficiarios invitados y el personal que labora en el club, todo se encuentra en estado de limpieza y orden.

Regularmente se realiza inspección de todas las instalaciones del Club, para identificar fallas en la prestación del servicio, y tomar acciones correctivas.

Los responsables de la prestación de estos servicios son el Jefe de Servicios Generales y el Jefe de Recursos Físicos.

6.5. SEGURIDAD INDUSTRIAL

El Club considera que la Medicina, Higiene y Seguridad

Industrial, es parte integral de todas las actividades, por lo cual estableció un programa de Salud ocupacional.

La misión del Programa de Salud Ocupacional del Club es fomentar en los trabajadores y en la Empresa una "Cultura de Calidad de Vida", con base en la formación, promoción, prevención, preservación, atención y recuperación de la Salud biológica, psicológica y social; con participación activa de los trabajadores en su autocuidado y seguridad, respetando el ambiente interno y externo de la Empresa y fortaleciendo el desarrollo y la eficiencia del Servicio para constituir una Empresa más humana y competitiva.

Las actividades de salud ocupacional tienen por objeto:

- Promover, mantener y mejorar la salud de los trabajadores.
- Identificar, medir, evaluar y controlar los factores de riesgo, cualquiera que sean, que pueden afectar al trabajador o a los socios.
- Proteger a los trabajadores de los riesgos que se presenten en el trabajo.
- Prevenir, evitar y controlar los accidentes.
- Mejorar el nivel de vida y calidad del trabajo del recurso humano con que cuenta la empresa.

- Cumplir con las reglamentaciones vigentes respecto a la prevención de riesgos profesionales.

Se logró a comienzos de este año la aprobación del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial por el Ministerio de Trabajo de Higiene y Seguridad Industrial; se tiene un cronograma de actividades del Programa de Salud ocupacional para desarrollarlos en este año teniendo en cuenta el panorama de riesgos el cuál realizó un experto.

6.6. DOCUMENTACION Y REGISTROS DE CALIDAD

Actualmente se esta realizando el sistema de Normalización de la Empresa. Para lo cual el cliente interno y Proveedor definen el flujograma real del Proceso determinan defectos, oportunidades en dichas actividades y lo ajustan de acuerdo al flujograma ideal. Al realizar esto, se van emitiendo y difundiendo normas que constituyen la normalización del proceso cuya documentación formalmente se organiza en el archivo a cargo del coordinador de calidad.

La documentación que se tiene para mostrar el

cumplimiento de la calidad total en el club están en las encuestas de satisfacción y los registros de reuniones institucionales.

6.7. AUDITORIAS O EVALUACIONES AL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

No existe un enfoque y metodología que el Club use para evaluar periódicamente la idoneidad y eficacia de su sistema de aseguramiento de calidad.

La función prioritaria de la Gerencia y el Comité coordinador de calidad es la evaluación periódica de que el proceso de calidad se este desarrollando de la manera prevista (cronograma de actividades por año) y a través de la metodología ya establecida con el asesor externo.

7. RELACION CON PROVEEDORES

7.1. CALIDAD EN COMPRAS

Es un compromiso constante del área de compras, el suministrar a todos los solicitantes internos el producto o servicio que cumpla con sus requerimientos. De esta forma, la clara identificación de estos requisitos se establece con la persona que genera el pedido, para proceder a escoger el proveedor apropiado.

La actividad de compras se enfoca así:

- a. En la operación deben cumplir los estándares de calidad contemplados en las especificaciones técnicas de los mismos.
- b. El Plan de Suministros y el programa de compras debe elaborarse y cumplirse de tal forma que los elementos contenidos en él deben estar disponibles cuando se requieran.

Después de emitir la orden de compra y determinar los

plazos de entrega y de pago, se hace seguimiento al cumplimiento de la entrega.

Al llegar los elementos al almacén (bodega), se procede a constatar la recepción de los elementos en cuanto a, cantidad y cumplimiento de exigencias hechas en la orden de compra.

Se establece con detalle el estado y cantidad de lo recibido en un documento interno llamado entrada de almacén.

Posteriormente se procede a realizar el pago dentro de los términos y condiciones pactadas, previo cumplimiento de éstas.

7.2. PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS

Es política del Club, solicitar cotizaciones con 3 proveedores como mínimo de reconocida trayectoria, ya sea por su relación comercial con el Club, o por su conocimiento en el mercado.

Su selección se realiza mediante un cuadro comparativo,

analizando calidad del producto, tiempo de entrega y el precio.

En el caso en que un proveedor seleccionado muestre descensos en el nivel de calidad ofrecido, se contacta a la persona encargada del Proveedor para plantear la situación con una definición de tiempos claros de solución y cumplimiento a los requisitos exigidos, además de la inmediata devolución de la mercancía no aceptada, en caso de ser necesario.

El Club considera a los proveedores como un grupo clave para el desenvolvimiento de sus actividades, por lo tanto se tiene previsto involucrarlos en el proceso de Calidad Total, con el fin de asegurar una buena negociación en cuanto a calidad, tiempo de entrega y precio obtenido con el debido cumplimiento de las obligaciones contractuales que se generan para una mutua relación benéfica.

8. DESARROLLO SOSTENIBLE

8.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL

El Club impulsa el progreso de su comunidad (empleados, caddies, boleros) a través de la Fundación del Club, que tiene como propósito el mejoramiento de vida de los colaboradores otorgando auxilios para salud, educación y vivienda.

8.2. PRESERVACION DE LOS ECOSISTEMAS CONTROL AMBIENTAL

El Club colabora en la preservación del medio ambiente, al no utilizar productos para mantenimiento y limpieza que puedan afectar la capa de ozono; al igual que con la conservación de la fauna y flora para lo cual se está haciendo un libro para tener un inventario de la variedad de aves y flores que tienen por hábitat los campos y jardines del Club.

El manejo de desperdicios se hace así:

- La materia orgánica se recoge diariamente trabajo realizado por contratistas.
- La materia inorgánica se recoge diariamente, depositándola en una bodega (basuro), del cual la retiran 2 veces por semana (Emsirva) y cuando es necesario se contrata personal para desalojarla. Las basuras, los puntos de Venta, la cocina se fumigan cada semana. Las oficinas una vez al mes.
- El basuro se lava semanalmente y se desinfecta. El control del agua de la piscina y de consumo se efectúa por medio de un análisis químico P.H. el cual se realiza una vez al mes por intermedio de un laboratorio cuyos resultados son publicados en carteleras; internamente en el Club estas mismas muestras las realiza un funcionario cada dos días.

9. LOGROS DE MEJORAMIENTO

9.1. MEJORAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIO

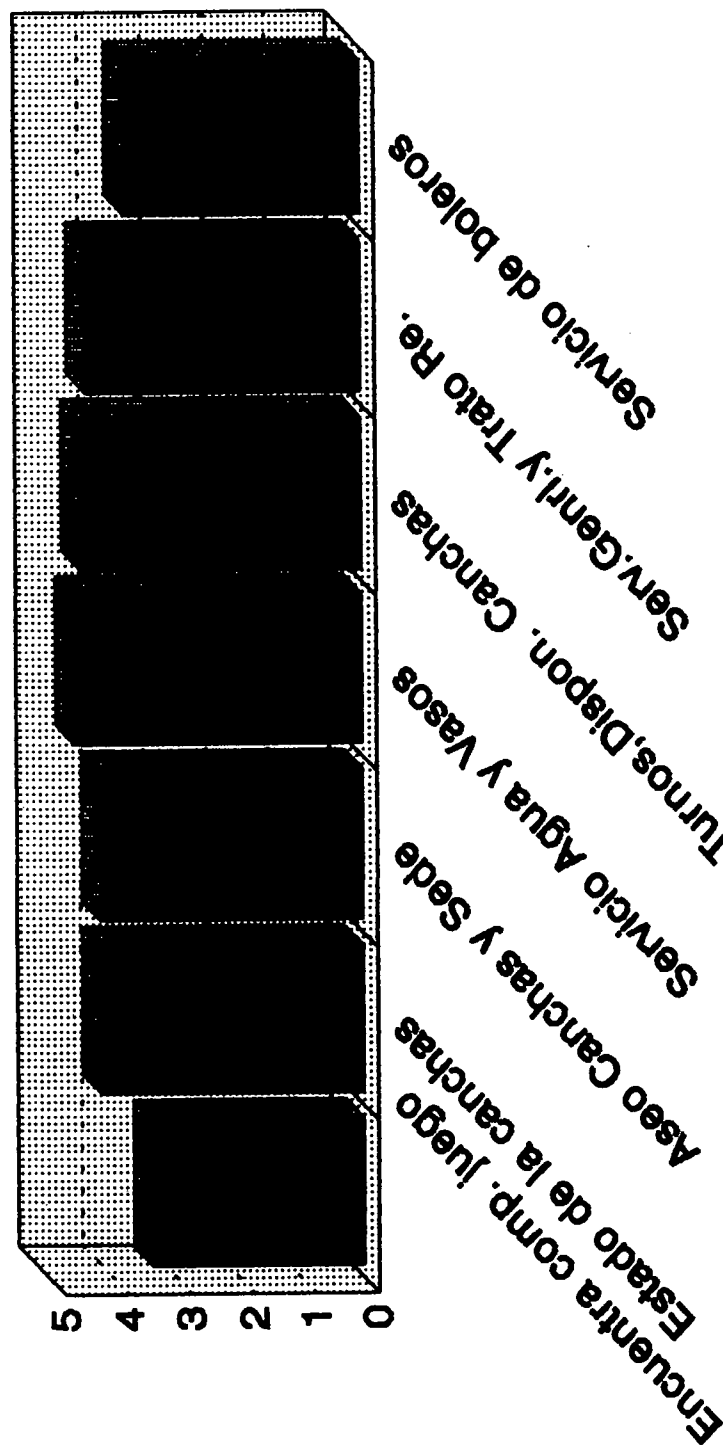
Se han definido indicadores de satisfacción, cantidad, tiempo, están basados en estandarización, minimización y maximización de los procesos.

Actualmente no existen datos numéricos debido a que recientemente se inicio la recolección de datos, que permitan confrontar las diferentes tendencias que se puedan presentar en un período de tiempo.

A continuación se presenta el resultado de la primera encuesta de satisfacción del área de tenis:(Ver Figura N°2).

CALIFICACION AREA TENIS

CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO



ESCALA

- 1 - NO HAY
- 2 - MALO
- 3 - REGULAR
- 4 - BUENO
- 5 - EXCELENTE

No ENCUESTADOS = 27 SOCIOS (Tenistas)

9.2. MEJORAMIENTO DE AREAS DE APOYO

El Club utiliza los tradicionales indicadores financieros para identificar el manejo de la posición financiera de la organización de manera continua.

Tales indicadores son por ejemplo: rotación de cartera, razón corriente, prueba ácida, índice de endeudamiento, índice de crecimiento propiedad planta y equipo, índice de crecimiento activo total.

El Club presenta una rotación de cartera en 1994 de 35 días en el año, este indicador ha venido modificándose favorablemente, como se puede observar en la figura N°3.

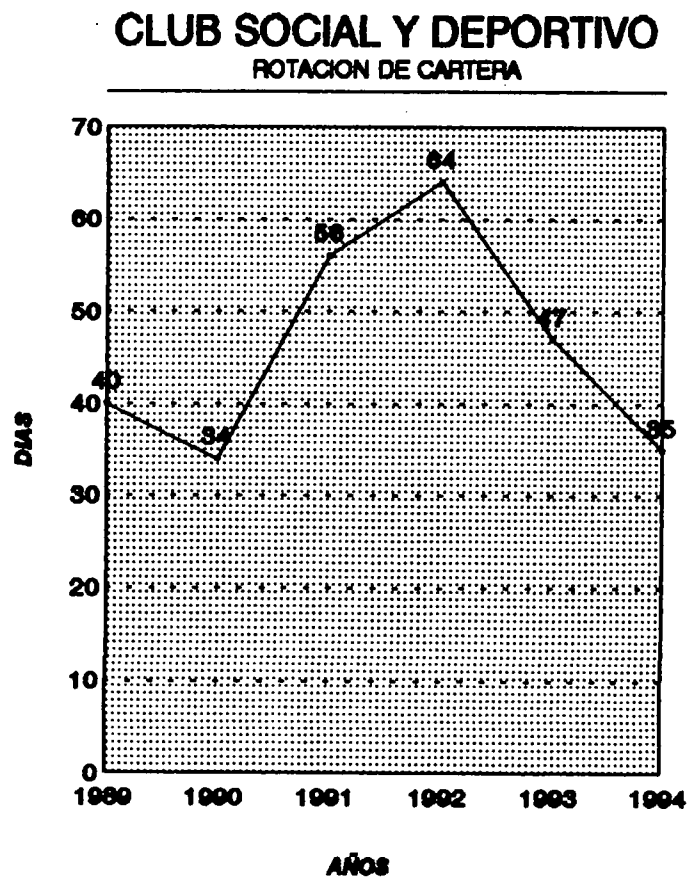


FIGURA No 3

En el Area Administrativa los procesos son supervisados de acuerdo con el nivel de Satisfacción de los clientes, el cual se mide mediante encuestas, reuniones de seguimiento y opiniones directas de los interesados.

A continuación se muestran acciones tomadas en el Area de alimentos y bebidas dirigidas al logro de minimizar los costos de materia prima.

El costo de Materia Prima en el Año 93 fue del 72% (es decir que para vender \$100 se compraba \$72). Para minimizar estos desperdicios de Materia Prima se empezó a verificar lo que se vendía contra lo que se gastaba, a dar cumplimiento a las recetas estándar, y el stock de máximos y mínimos para el control de exceso de mercancía o el comprar mercancía en forma urgente. Con lo cual se logró en el año 94 y 95 obtener un costo de Materia Prima del 52%.

10. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACION

Al realizar el diagnóstico de Calidad al Club, se detectaron las siguientes fortalezas y oportunidades de mejorar en cada uno de los 9 puntos evaluados según el Premio Colombiano a la Calidad.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES DE MEJORAR

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Creación y Difusión de la Misión y Visión. - Proceso de Planeación Estratégica. | <ul style="list-style-type: none"> - Difusión de la Planeación estratégica a los distintos niveles de la organización. - No se tiene definido un sistema de evaluación y mejoramiento del proceso de planeación. - No hay indicadores de control y verificación que permitan el seguimiento de los planes y políticas desplegadas. |
|--|---|

SATISFACCION DE LOS CLIENTES

FORTALEZAS

- Encuesta de Satisfacción de los servicios a socios y beneficiarios.

OPORTUNIDAD DE MEJORAR

- Periodicidad de la Encuesta (Anual).
- Sistema Formal de manejo de quejas y reclamos de los servicios brindados.

LIDERAZGO

FORTALEZAS

- Proceso de Calidad Total
- Creación y difusión de los principios y Filosofía de Calidad.
- Plan Maestro de desarrollo Físico del Club.
- Actualización de los estatutos del Club.

OPORTUNIDADES DE MEJORAR

- Compromiso de socios con el proceso de Calidad Total.

DESARROLLO DE LAS PERSONAS

FORTALEZAS

- Capacitación a los Empleados.
- Bienestar de los colaboradores.

OPORTUNIDADES DE MEJORAR

- Participación y compromiso a los Colaboradores.
- Rotación de Personal.
- Sistema de Reconocimiento.

ADMINISTRACION DE LA INFORMACION

FORTALEZAS

- Administración visual de la Información.

OPORTUNIDADES DE MEJORAR

- Referenciación competitiva (Benchmarking).
- Evaluación de base de Datos.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**FORTALEZAS**

- Acondicionamiento, limpieza y mantenimiento de las instalaciones del Club.

OPORTUNIDADES DE MEJORAR

- Evaluación al Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
- Seguridad Industrial.

RELACION CON PROVEEDORES**FORTALEZA**

- Calidad en Compras.

OPORTUNIDADES DE MEJORAR

- Evaluación de Proveedores y contratistas.
- Involucrar a los Proveedores en el Proceso CTC.

DESARROLLO SOSTENIBLE**FORTALEZA**

- Conservación del medio ambiente,
evitando la contaminación del mismo.
- Preservación de la Fauna y Flora.

LOGROS EN MEJORAMIENTO**FORTALEZAS**

- Definición de Indicadores.

OPORTUNIDAD DE MEJORAR

- Comparación de resultados.

11. ANALISIS EXTERNO E INTERNO DE LA ORGANIZACION

El siguiente es el análisis externo e interno el cual describe Fortalezas, Oportunidades y Amenazas de la organización (DOFA).

ANALISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACION

OPORTUNIDADES

- Necesidad de Recreación Social
- Necesidad de Recreación Deportiva
- Mercado
- Experiencia en Clubes
- Barreras de Entrada y/o Salida
- Requerimiento de Exclusividad
- Necesidad de Instalaciones para Eventos
- Políticas de Empresas para Ejecutivos
- Requerimientos de Seguridad

AMENAZAS

- Poder Adquisitivo del Posible Socio
- Personal Calificado
- Intervencionismo del Gobierno
- Intensidad de la Competencia.

ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACION**FORTALEZAS**

Ubicación
Ambiente Laboral
Tipo de Socios Actuales
Resultados Deportivos
Selección de Socios
Políticas
Instalaciones Sociales y Deportivas
Infraestructura de Mantenimiento de Campos de Golf
Infraestructura de Alimentos y Bebidas
Proceso de Planeación Estratégica.
Socio Permite que se le Cuestione (Encuestas)

OPORTUNIDAD

Calidad de Servicio
Diversidad en Recreación
Análisis de Costos
Compromiso de los Socios
Imagen y Mercadeo
Planeación a Largo Plazo
Administración de Personal
Demanda de Servicios
Presupuesto
Sistemas de Información
Participación de Socios en el Proceso de Calidad
Total
Participación y Compromiso Colaboradores.

12. RECOMENDACIONES

1. Crear un sistema de divulgación del Plan Estratégico del Club (MOE) a los distintos niveles de la Organización, con el fin de lograr la participación y contribución de los empleados en el logro de los objetivos estratégicos.

Definir la periodicidad de las revisiones del avance en la ejecución de estos planes.

2. Mantener la realización de la encuesta anual de satisfacción al socio, con el fin de obtener datos que permitan confrontar las diferentes tendencias que se puedan presentar de un año a otro.

Crear un sistema formal de Manejo de Quejas y Reclamos de los servicios brindados a los socios detallando las acciones y tiempo de respuesta.

3. Divulgar internamente el proceso de Calidad Total

hacia el socio para que este se involucre y se entere de lo que se esta haciendo en las diferentes áreas del Club.

Comprometerse y compartir los principios y valores de la organización con ejemplos, es decir, que las actitudes de la dirección sean consecuentes con los actos.

4. Promover y lograr la participación y contribución en grupo e individual de todos los empleados:

Mediante el esquema organizacional, claramente definido que establece y delimita funciones y responsabilidades para todos los niveles y cargos de la organización.

Un programa de Planeamiento, Asesoría y Evaluación del desempeño, a través del cual se motiva y promueve la contribución individual en el logro de objetivos y metas organizacionales.

Entrevistas con la Alta Gerencia a través de cuyo

mecanismo los empleados tienen la oportunidad de manifestar sus inquietudes sobre cualquier t3pico que el empleado desee abordar, relacionado con el club o con su desarrollo personal y profesional dentro de la organizaci3n.

Darle m3s participaci3n y compromiso a los colaboradores del Club brindandole flexibilidad; defini3ndole los m3ximos y m3nimos para que pueda asumir todos los momentos de verdad que se le presenten diariamente.

Realizar un programa de reconocimientos; mediante el cual se premie y se recompense el desempe1o sobresaliente de los empleados del Club, para motivarlos el incremento de la productividad y la calidad.

Buscar la participaci3n m3s activa de entidades externas como el Sena y Comfandi para promover el desarrollo de las personas.

5. Establecer un sistema de informaci3n permanente con Clubes de la ciudad y con los otros departamentos con el fin de comparar productos y servicios para

evaluar y mejorar los de esta organización (Benchmarking).

6. Realizar periódicamente evaluaciones al sistema de aseguramiento de la calidad.

Desarrollar las actividades del cronograma de Salud Ocupacional para promover, preservar y mejorar la salud integral y la calidad de vida de los trabajadores.

7. Promover a los proveedores un esquema de gestión integral hacia la calidad.

Establecer procedimientos para la evaluación de los proveedores.

8. Mantener los indicadores utilizados para medir los niveles de los productos y servicios del Club para poder comparar niveles actuales y las tendencias de los siguientes años.

los siguientes años.

CONCLUSIONES

El Premio de la Calidad Total es punto de referencia que permite evaluar el estado del Proceso de CTC, por lo cual se observa que ha beneficiado al Club, sin embargo es importante mantener constantemente el apoyo y presencia de la Junta Directiva y la Gerencia para lograr convertir este proceso en un compromiso de socios y colaboradores, de lo contrario se perdería el avance que se ha logrado.

Definitivamente el proceso de calidad es útil, es un proceso lento el cual se debe cuantificar para medir los cambios generados en el Club, ya que todo proceso genera cambios culturales en la organización.

El uso de la herramienta el Premio Colombiano a la Calidad es una autoevaluación para orientar los planes de acción del Club.

Este diagnóstico:

- contribuye a reafirmar las acciones derivadas de la planeación estratégica del Club.

- Sirve para detectar oportunidades y debilidades en la institución.

- Permite compararse con un patrón de referencia que es el Premio a la Calidad.

- Observamos que aunque no se le asigne puntuación a las actividades le falta mucho camino por recorrer sin desmeritar lo que se está haciendo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- CAMACHO, Guillermo. Humanismo Industrial.
Bogotá, PROGAB. 1989.

- DEMING W., Eduardo. Calidad, Productividad y
Competitividad. Editorial Díaz de Santos, Madrid,
1990.

- DURAN J.M., Gryna F.M., "Análisis y Planeación de la
Calidad". Mc Graw Hill, México 1995.

- GITLOW, Howard. Cómo Mejorar la Calidad y la
Productividad con el Método Deming. Ed. Norma,
Bogotá, 1987.

- ISHIKAWA, Kaoro. Qué es el Control Total de la
Calidad?. Cali, Ed. Norma, 1986.

- KUME, Hitoshi. "Herramientas Estadísticas Básicas para el mejoramiento de la Calidad". Ed. Norma, Bogotá, 1992.

- MARINO, Hernando. Gerencia de la Calidad Total. Bogotá, Tercer Mundo, 1989.

- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO DE COLOMBIA. "Premio Colombiano a la Calidad", Bogotá, 1995.

- Conferencias, notas, resúmenes del seminario Gerencia de la Calidad Total. C U A O.

- Información suministrada por el Club.