

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título del trabajo: Gestión de los riesgos en los procesos claves del Centro de Estética Biobel

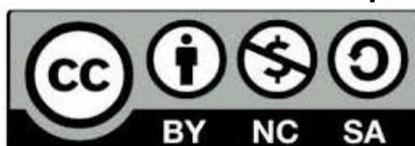
Autora del trabajo: Sheyla Payrol Linares

Tutora del trabajo: MSc. Suyen Lugones Núñez

Santa Clara, julio de 2018
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

**Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:
Atribución- No Comercial- Compartir Igual**



**Para cualquier información contacte con:
Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830
Teléfonos.: +53 01 42281503-1419**

Resumen

Esta investigación se realiza en el Centro de Estética Biobel con el objetivo de gestionar los riesgos en sus procesos claves. Para cumplir este propósito se parte de una revisión bibliográfica sobre la temática en la que se consultan autores especializados observando las buenas prácticas en instituciones de belleza y seleccionando el procedimiento de Jiménez Gómez y Lugones Núñez (2012) para su aplicación en el objeto de estudio práctico. Como herramientas de apoyo se emplean: la Guía de Autocontrol de la Resolución 60/11, el Análisis Modal de Fallos y Efectos, entrevistas, revisión documental, observación directa, entre otras que contribuyen a la veracidad de los resultados que se exponen en este trabajo. El principal resultado de este estudio está enfocado en la definición de los siete riesgos prioritarios de los procesos de peluquería, manicure y facial, estableciendo para las causas que pueden facilitar su aparición una propuesta de acciones de mejoras que actúe en su mitigación y ayude a la toma de decisiones efectivas a la alta dirección.

Abstract

This research is carried out in the Centro de Estética Biobel with the objective of managing the risks in its key processes. In order to fulfill this purpose, we start with a bibliographic review on the subject in which specialized authors are consulted observing good practices in beauty institutions and selecting the procedure of Jiménez Gómez and Lugones Núñez (2012) for its application in the object of practical study. As support tools are used: the Self-Control Guide of Resolution 60/11, the Modal Analysis of Faults and Effects, interviews, documentary review, direct observation, among others that contribute to the truthfulness of the results that are exposed in this work. The main result of this study is focused on the definition of the seven priority risks of the hairdressing, manicure and facial processes, establishing for the causes that can facilitate their appearance a plan of improvements that act in their mitigation and help the taking of effective decisions to senior management.

Índice de contenidos

Introducción	1
Capítulo1: Revisión bibliográfica sobre la gestión de los riesgos en los procesos de institutos de belleza	5
1.1 Introducción.....	5
1.2Gestión de la Calidad	6
1.2.1 Pincipios de la NC ISO 9000:2015.....	8
1.3 Gestión de los riesgos empresariales.....	10
1.4 Herramientas para gestionar los riesgos	14
1.4.1 Procedimientos para la gestión de los riesgos	14
1.5 Gestión de la calidad en Institutos de belleza.....	15
1.6 Gestión de riesgos en Institutos de belleza	16
1.6.1 Identificación de riesgos en los institutos de belleza	17
1.6.1.1 Riesgos para los empleados	18
1.6.1.2 Riesgo para los clientes.....	20
1.6.2 Aspectos a considerar en la Prevención de Riesgos en centros de belleza	20
1.6.3 Factores de riesgo en un salón de belleza	21
1.7 Conclusiones parciales.....	22
Capítulo 2: Gestión de los riesgos en los procesos claves del Centro de Estética Biobel	23
2.1 Introducción.....	23
2.2 Caracterización del Centro de Estética Biobel.....	23
2.3 Aplicación del procedimiento seleccionado	23
2.3.1 Planificación del estudio.....	24
2.3.1.1 Paso 1. Compromiso de los directivos.....	24
2.3.1.2 Paso 2. Formación del equipo de trabajo	25
2.3.1.3 Paso 3. Preparación del estudio	26
2.3.1.4 Paso 4. Información a todo el personal de la organización	27
2.3.1.5 Paso 5. Capacitación del personal	27
2.3.2 Familiarización con el contexto	27

2.3.2.1 Descripción de los procesos de peluquería, manicure y facial	27
2.3.2.2 Aplicación de la Guía de autocontrol de la Resolución 60	29
2.3.3 Análisis y evaluación de la gestión de riesgos	30
2.3.4 Organizar la planificación de las mejoras	33
2.4 Conclusiones parciales.....	36
Conclusiones generales.....	37
Recomendaciones	38
Bibliografía.....	39

Introducción

El interés por identificar los riesgos ha existido desde las primeras incursiones del hombre en el mundo empresarial, fruto de la necesidad de prevenir eventos desfavorables para su bienestar. En la medida que la práctica industrial se ha desarrollado, las organizaciones se han visto afectadas por un entorno más complejo, donde los factores internos y externos inciden en la incertidumbre de la toma de decisiones. Este escenario evidencia la necesidad de buscar mecanismos para facilitar el control de las amenazas, que afectan el cumplimiento de los objetivos de la empresa, evitando que se generen pérdidas, que pueden ir desde lo económico, pasando por el deterioro del medio ambiente o de la imagen corporativa, hasta el daño físico de las personas. Estas consideraciones han contribuido a que se introduzca la gestión de los riesgos como factor estratégico para el logro de la competitividad.

La gestión de los riesgos puede contribuir al auxilio de la empresa monitoreando los mismos y aminorando su alcance para poder conseguir sus objetivos. Asimismo crea un enfoque más amplio de la gerencia en cuestiones fundamentales, aminora las sorpresas, las crisis y permite una mayor orientación interna para desempeñar correctamente las funciones. A nivel internacional un acercamiento al tema se puede apreciar en la actualización de las normas ISO 9001:2015; que establecen la gestión de los riesgos como elemento fundamental para el logro de la calidad en servicios o productos, contribuyendo a un enfoque proactivo que le permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Anteriormente esta organización había dado un gran paso al emitir las ISO 31000: 2009 que establecen los principios y directrices en el tema, consolidándolo en esta nueva versión de las ISO 9001 que lo lleva al nivel básico de la empresa, los procesos.

En Cuba la Gestión de Riesgos se ha sumado paulatinamente a la agenda de estrategias de numerosas instituciones administrativas y científico-técnicas como un enfoque que identifica, controla y regula aspectos adversos en el logro de los objetivos. Su implementación ha tenido un rumbo particularmente operacional y en la mayoría de los casos solo está vinculado a la arista económica-financiera. No abundan las empresas que posean una metodología y/o procedimiento que certifique el funcionamiento efectivo y el análisis exhaustivo que precisa la Gestión de riesgos. La implementación de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGR) en el ámbito empresarial, propone acciones preventivas para la eliminación de las causas que provocan los riesgos pero no brinda herramientas capaces de gestionar los mismos.

Relacionado con este tema el Centro de Estética Biobel presenta un grupo de dificultades señaladas a raíz de inspecciones, auditorías y contralorías que se manifiestan fundamentalmente en la incorrecta identificación y clasificación de los riesgos lo que demuestra que la unidad no cumple con los requerimientos establecidos en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGR), la NC ISO: 9001 y los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución cubana, entre los que se destaca el incumplimiento del lineamiento 73 que hace énfasis en la elevación de la calidad de los servicios. Todo lo anterior dificulta la eficiencia en el manejo y prevención de posibles sucesos no deseados que afectan los objetivos de la organización, trayendo consigo insatisfacciones y quejas de los clientes sobre el cumplimiento de los requisitos de calidad del servicio, constituyendo ésa la **situación problemática** de la presente investigación.

El **problema a resolver** considerando el escenario actual de la organización está dado por la inadecuada gestión de los riesgos en los procesos claves del Centro de Estética Biobel.

El **objetivo general** de la investigación es: gestionar los riesgos en los procesos claves del Centro de Estética Biobel de forma tal que queden identificados los riesgos asociados a los procesos, su evaluación y tratamiento, contribuyendo a la satisfacción de los clientes.

Para su cumplimiento el mismo se desglosa en los **objetivos específicos** siguientes:

1. Seleccionar las herramientas para la gestión de los riesgos, a través de una revisión bibliográfica sobre el tema en institutos de belleza.
2. Aplicar las herramientas necesarias para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos en los procesos claves de Biobel.

Para obtener toda la información necesaria que permita llegar al resultado esperado se utilizan distintos tipos de métodos.

Del nivel teórico se emplean métodos como: histórico-lógico, inductivo-deductivo y analítico-sintético. También se emplean del nivel empírico: entrevistas, observación directa y consulta de expertos.

Además se utilizan técnicas propias de la Ingeniería Industrial como: diagrama de flujo de los procesos, lista de chequeo (según lo establecido de la Resolución 60/11), Análisis modal de efectos y fallos, entre otras que contribuyen a la recolección de la información y análisis de los resultados.

Esta investigación se justifica por la necesidad de una gestión de los riesgos en correspondencia con las características del Centro de Estética Biobel, pues por el tipo de servicios que se ofrecen y los materiales que se emplean se corre el peligro de que si no existe un control adecuado y sistemático sobre los recursos materiales susceptibles a la desviación de los mismos para beneficios personales, puede traer como consecuencias afectaciones directas a la calidad y pérdidas económicas, tanto para la empresa como para el país. Este estudio es viable pues la dirección del Centro está interesada y apoya en término de recursos todo el proceso por la importancia que tiene para el cumplimiento de sus objetivos y la toma de decisiones.

Las principales limitaciones están relacionadas con: la información disponible sobre la gestión de riesgos en empresas del sector, específicamente en Cuba, la concepción de los empresarios cubanos a restringir el tema solo al control interno y con las personas conocedoras del tema en Santa Clara, municipio donde se desarrollará el estudio.

El alcance está enfocado solo en los procesos claves del Centro de Estética Biobel considerando las limitaciones anteriores y el término de tiempo disponible para desarrollar la investigación.

La estructura de este estudio se presenta en dos capítulos. En el primero se realiza una revisión bibliográfica sobre la gestión de los riesgos en instituciones relacionadas con la prestación de servicios de belleza; tratando temas como: la gestión de la calidad, la gestión de los riesgos y las herramientas que se emplean en este proceso.

En el segundo capítulo se desarrolla un diagnóstico de la situación actual del Centro de Estética Biobel, en cuanto a la gestión de los riesgos, partiendo de una caracterización de la organización, para detectar las causas de los problemas existentes, se aplican herramientas que permiten la identificación de los riesgos en los procesos y se propone el tratamiento en correspondencia con cada uno de ellos. Se incluyen además conclusiones generales, recomendaciones y la bibliografía empleada. Se adjuntan también un grupo de anexos que tributan a la comprensión del estudio que se realiza.

Como principal resultado de la investigación se tiene la definición de los riesgos en los procesos claves del Centro de Estética Biobel, quedando además una propuesta de mejoras que facilitará el enfoque proactivo en la organización.

Los principales beneficiarios de este estudio son los clientes de la organización, tanto internos como externos, pues el adecuado control sobre los sucesos no deseados en los procesos influirá de forma positiva en la calidad de los servicios.

Los resultados tienen un impacto social y económico. En el aspecto social la repercusión está dada por la mejora en la calidad de vida de los clientes que asisten a recibir los servicios del Centro de Estética Biobel. En el aspecto económico su influencia está dada por un mejor manejo de los recursos materiales que inciden directamente en la disminución de los costos por este concepto.

No se descarta que los resultados influyen además de forma positiva sobre el medio ambiente a través de la prevención de la contaminación por productos químicos.

aspecto en la entidad en aras de mantener su producto dentro de los punteros en el mercado internacional (González, 2013). Por tal motivo se toma en este estudio la gestión de la calidad como punto de partida, para facilitar la comprensión de los contenidos posteriores del capítulo.

1.2 Gestión de la Calidad

Para hablar de gestión de la calidad se hace necesario partir de la definición de calidad, no se puede gestionar algo que no se conoce. En este sentido el concepto de calidad ha sido abordado desde los inicios del hombre en el mundo empresarial, transformando el término hasta la actualidad en lo que se puede considerar como una visión más holística.

En este proceso evolutivo de la calidad, los especialistas distinguen fundamentalmente cinco etapas que van desde la inspección hasta la gestión de la calidad total o la excelencia, como se muestran en la figura 1.2

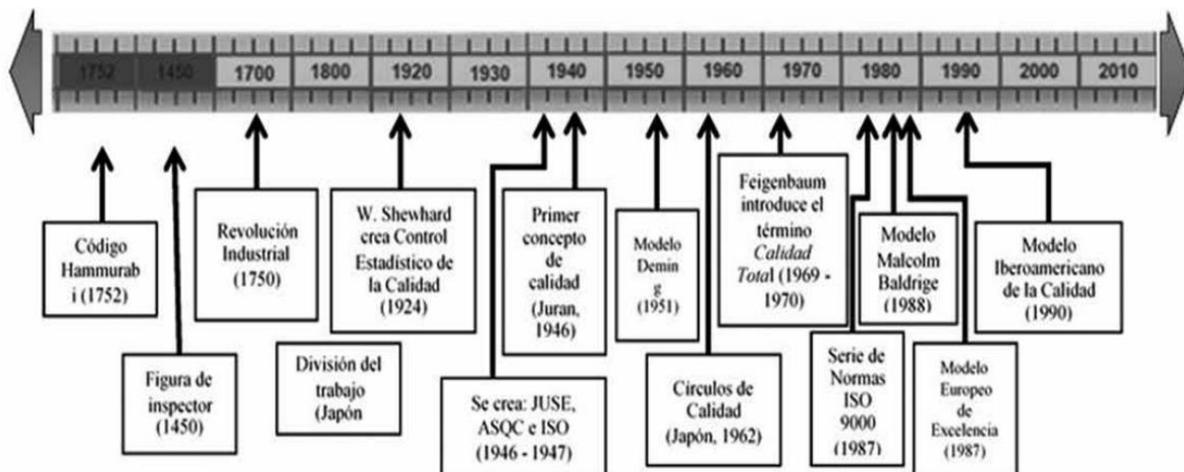


Figura 1.2: Línea de la evolución en el tiempo de la calidad. Fuente:(Saumeth Torres, et al., 2012)

Un resumen de la esencia de estas cinco etapas se puede observar en el Anexo 1. Del análisis de esta evolución se puede comprender como la calidad ha pasado de centrarse en los productos a centrarse en la competitividad de las organizaciones trabajando como un sistema integrado.

A la hora de abordar este tema resulta necesario hacer énfasis en las definiciones que se exponen en el Anexo 2, emitidos por los denominados “gurús de la calidad”, grandes personalidades que con sus estudios y criterios han sido determinantes en la evolución del concepto de calidad.

La familia de normas ISO 9000 recolectora de las buenas prácticas y experiencias de los especialistas, puntualiza en la NC ISO 9000:2015 que: una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. Esta misma norma establece que la calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes.

Lo anterior demuestra que este término depende de los requisitos formulados por los productores a partir de los deseos y/o necesidades de los clientes y con el objetivo de satisfacer sus expectativas. Este concepto es uno de los más aplicados en la actualidad por las organizaciones, por lo que es el que la autora toma de base para este estudio.

Considerando además que los especialistas han definido que la parte de la gestión de una empresa que se relaciona con la obtención de la calidad es la gestión de la calidad, la misma incluye actividades como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora en este tema.

La planificación de la calidad es la parte de la gestión de la calidad 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 las metas. La planificación es una de las actividades principales para la gestión de la calidad y es aconsejable llevarla a cabo antes de poner en marcha un nuevo producto o servicio. A menudo, la planificación se realiza cuando los productos o servicios ya se están produciendo y, por ello, es uno de los aspectos más delicados de la gestión de la calidad. Es importante planear la planificación de forma global, teniendo en cuenta todos los aspectos de la empresa que afectan a la calidad del producto, del proceso productivo o del servicio, sin caer en el error de asociarla a objetivos vagos, como “evitar errores en el trabajo diario” (Ponsati and Campos, 2002).

El control de la calidad es la porción de la gestión de la calidad orientada a la satisfacción de los requisitos de calidad. El control clásico se limitaba a lo que actualmente llamamos inspección del producto, fuese éste propio o ajeno. En la actualidad, aparte de ese aspecto, incluye un conjunto de verificaciones del cumplimiento de distintos requisitos, no sólo del producto, sino también de los parámetros de proceso, del mantenimiento preventivo, del control metrológico, otros. (Ponsati and Campos, 2002).

El aseguramiento de la calidad es una búsqueda de la conformidad en productos y procesos, sistemas de calidad, prevención de errores, documentación de procedimientos de trabajo y énfasis en el diseño de productos. Mientras que Mejora de la Calidad constituye el grupo de actividades que llevan a la organización hacia un cambio benéfico, es decir, lograr mayores niveles de desempeño. Mejor Calidad es una forma de cambio benéfico (Mateo, 2009).

Del análisis de la literatura consultada se puede definir que la gestión de la calidad no es más que la proyección de la organización en base a la calidad del producto o servicio, con la activa integración y participación de todos los recursos de la empresa, ya sean materiales o humanos, con vistas a lograr como beneficio la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes a través de un resultado con un impacto positivo sobre todas las partes interesadas (Baños, 2015).

De las mejores prácticas empresariales se ha nutrido la organización de estándares organizacionales (ISO por sus siglas en inglés) para establecer las normativas que permitan a la organización trabajar en la mejora de sus procesos.

1.2.1 Principios de la NC ISO 9000:2015

Debido al acelerado desarrollo del entorno mundial las empresas se han visto en la necesidad de mejorar sus producciones y/o servicios. Para ello han tenido que buscar nuevas metodologías de trabajo encaminadas a lograr una calidad superior lo cual vendría aparejado a la competitividad manifestada continuamente en todas las ramas de la vida diaria. Una variante para alcanzar este estándar superior, y que ha dado resultados satisfactorios en el mundo empresarial, es la implementación de sistemas de gestión según la Norma ISO 9001, ya que se ha convertido en un modelo para el aseguramiento de la calidad en el desarrollo, el diseño, la ejecución y la instalación de un producto o servicio de cualquier empresa y sector.

Así como en 2008 se hizo una actualización de la Norma ISO 9001 que tenía entre sus beneficios el proporcionar claridad sobre los requisitos y aumentar su compatibilidad con la Norma ISO 14001; en marzo de 2012 comenzó el proceso de desarrollo para la próxima versión, culminando en septiembre del 2015 cuando se publicó la adaptación aprobada definitiva de la norma. Después de esto, las organizaciones comenzaron un período de transición para implementar los cambios en su sistema de gestión. Se considera mantener la tendencia histórica de tres años para este proceso (TÜV Rheinland, 2015).

Esta Norma Internacional establece siete principios de la gestión de la calidad descritos en la NC ISO 9000:2015, los cuales son:

- Enfoque al cliente;
- liderazgo;
- compromiso de las personas;
- enfoque a procesos;
- mejora;
- toma de decisiones basada en la evidencia;
- gestión de las relaciones.

En el Anexo 3 se muestra cada uno de los principios con su declaración, su base racional, los beneficios claves asociados y las acciones posibles para trabajar en su cumplimiento.

Es importante considerar que el lenguaje de esta norma fue actualizado para hacerlo más real y adaptable a todo tipo de organizaciones (manufactureras, de servicios, no gubernamentales, otras), introduciendo una forma de redacción más explicativa que imperativa (EOA, 2014).

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001 (2015) son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. Cada uno de estos aspectos trae consigo beneficios como se expone a continuación:

- El enfoque a procesos le permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.
- El ciclo PHVA le proporciona a una empresa asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

➤ El pensamiento basado en riesgos permite a una entidad determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos que minimicen los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

De forma general la Norma ISO 9001 ofrece herramientas de gestión que definen las políticas empresariales y los objetivos de calidad de las empresas, monitorear y medir el desempeño de sus procesos y características de los productos y fomentar la mejora continua dentro de la organización (TÜV Rheinland, 2015).

1.3 Gestión de los riesgos empresariales

Según Galarce (2014) la aproximación del riesgo se produce en los emporios comerciales y navegantes de Italia a fines del siglo XVI, son por tanto, estos mercaderes o comerciantes quienes crean el concepto moderno del riesgo y su importancia financiera basada en el seguro. En el proceso de desarrollo del capitalismo industrial, que es a partir del siglo XIX, es cuando aparecen mayores riesgos como consecuencia de los inventos y su puesta en práctica: ferrocarriles, actividades fabriles, trabajos públicos, automovilismo, etc., que revolucionan la vida cotidiana. Por lo que ante el aumento de accidentes de trabajo y la consiguiente presión de los sindicatos obreros, surge la necesidad de implantar medidas de prevención.

Además plantea que después de la segunda guerra mundial se agudiza la necesidad de analizar y controlar los riesgos. Sin embargo, es a partir de los años sesenta que junto a las expectativas de grandes catástrofes aparece la gran vulnerabilidad de las empresas debido a la gran concentración de valores y la especialización de sus unidades de fabricación. La aparición de un riesgo produce junto a grandes pérdidas humanas y materiales una serie de gastos financieros e indirectos: reducción de ventas, de imagen de la empresa, paro obrero, otros.

Finalmente la autora enuncia que desde el punto de vista de los costos financieros de las empresas, el crecimiento de las cantidades monetarias para reducir y transferir el riesgo, o sea, las medidas de prevención y seguros, han hecho tomar conciencia de la influencia decisiva que tenían en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La palabra “riesgo”, ha tenido hasta la fecha muy diversas interpretaciones, en términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá al futuro.

El “The Institute of Internal Auditors” (The IIA) define el riesgo como: “La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad”.

Para otros autores, como los economistas rusos G. Goldstein y A. Gutz, lo definitivo en el riesgo es la incertidumbre. Según ellos el riesgo es “la incertidumbre en cuanto al potencial de pérdidas en el proceso de alcanzar los objetivos de la empresa” (Galarce, 2014).

Koprinarov (2005) percibe el riesgo como un fenómeno subjetivo/objetivo del proceso de toma de decisiones entre diferentes alternativas en situación de incertidumbre, con la probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos de la empresa, produciendo después de realizarse la acción decidida un resultado peor del previsto.

Una definición más universal del riesgo la aporta la norma ISO 31000 (2009), al plantear que el riesgo es: “(...) el efecto de la incertidumbre sobre el logro de los objetivos”. Esta definición desplaza la cuestión del riesgo en el ámbito empresarial, exigiendo que se especifiquen los objetivos de una actividad cuya realización podría verse dificultada por la aparición de circunstancias inciertas.

Al analizar las diversas definiciones de riesgo se puede decir, que en los tiempos actuales es muy importante que las entidades ya sean públicas o privadas, se instruyan de cómo manejar de la mejor manera este concepto, para así poder llevar a cabo su misión y por ende lograr sus objetivos.

En el marco de la presente investigación, la autora considera que el riesgo se debe asumir como “la probabilidad de ocurrencia de un acontecimiento sobre el cual se tiene cierta incertidumbre, que puede producir un daño y/o desviar a una organización del cumplimiento de los objetivos trazados, por lo que es importante identificarlos y de esa forma establecer acciones para su prevención y control”.

Teniendo en cuenta las diversas definiciones de riesgo se puede decir, que en el mundo empresarial es importante tener identificados y clasificados los riesgos en una organización, pues le proporcionaría a esta el conocimiento de sus principales debilidades basándose en su prevención para así llevar a cabo la misión de la institución de manera eficiente.

Es válido afirmar que el análisis de riesgo que supone un determinado peligro, tiene por objeto predecir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y las consecuencias que este trae. Por tanto el análisis de riesgo es de vital importancia para tomar decisiones ante un determinado peligro que puede afectar a la empresa.

La Gestión de riesgos, es un proceso a través del cual, se pretende lograr una reducción de los niveles de riesgo existentes en la entidad y fomentar procesos de construcción de nuevas oportunidades de producción y administración desde su diseño, que garanticen condiciones de seguridad para el futuro. Como proceso, la Gestión de Riesgos no puede existir como una práctica, actividad o acción aislada. Más bien, debe ser considerada como un componente íntegro y funcional del proceso de gestión del desarrollo global, sectorial, territorial, urbano, local, comunitario o familiar (Hernández, 2014).

Por "Gestión de riesgos" se entiende en general: el proceso consistente en identificar acontecimientos posibles, cuya materialización afectará al logro de los objetivos y la aplicación de las medidas destinadas a reducir la probabilidad o el impacto de esos acontecimientos. Un factor fundamental para la Gestión de Riesgos es la eficacia de los controles institucionales internos (Galarce, 2014).

En el año 1985, el Comité COSO publicó un nuevo Marco de Gestión Integral de Riesgo "COSO" Enterprise Risk Management - Integrated Framework cuya definición fue: "Gestión de Riesgos es un proceso efectuado por el directorio, la administración superior y otros miembros de la organización, basado en la estrategia y a lo largo de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y administrar el riesgo dentro de los rangos de aversión al riesgo aceptado por la entidad, para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos".

Mientras que la ISO 31000 (2009) define la gestión de riesgos como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa con respecto al riesgo, con el objetivo de integrar el proceso de dicha gestión con su gobierno corporativo, su planificación y la gestión de su estrategia, sus procesos de información, políticas, valores y cultura.

Esta norma internacional precisa un conjunto de principios que responden a la Gestión de Riesgos en las organizaciones, la cual está en la obligación de velar por su cumplimiento de forma tal que la aplicación de estos proporcione a la entidad de una ventaja para su funcionamiento. Entre estos principios se definen los siguientes:

- La gestión del riesgo crea y protege valores.
- es una parte integral de los procesos dentro de la organización.
- parte de la toma de decisiones.
- abarca explícitamente la incertidumbre.
- es sistemática, oportuna y posee una estructura.
- debe contar con la mayor cantidad de información disponible.

- se elabora a la medida de cada caso de estudio.
- toma en cuenta factores humanos y culturales.
- es transparente y participativa.
- facilita el mejoramiento continuo de la organización.
- Es un proceso dinámico, iterativo y capaz de adaptarse a los cambios.

Para Galarce (2014) la Gestión de Riesgo no es sólo la reducción del riesgo, sino la comprensión que en términos sociales se requiere de la participación de los diversos estratos, sectores de interés y grupos representativos de conductas y modos de vida (incluso de ideologías y de perspectivas del mundo, la vida, la religión) para comprender como se construye un riesgo social, colectivo, con la concurrencia de los diversos sectores de una región, sociedad, comunidad o localidad concreta. No es simplemente bajar la vulnerabilidad, sino la búsqueda de acuerdos sociales para soportar o utilizar productivamente los impactos, sin eliminar la obtención inmediata de beneficios. Este es un proceso lógico y sistemático que puede ser utilizado cuando se toman decisiones para mejorar la efectividad y eficiencia.

Además plantea que cuando se gestiona el riesgo, se trata de identificar y estar preparados para lo que puede suceder, se trata de tomar acciones destinadas a eludir y reducir la exposición a los costos u otros efectos de aquellos eventos que ocurran, en lugar de reaccionar después de que un evento ya ha ocurrido e incurrir en los costos que implican recuperar una situación.

Añade que al gestionar el riesgo el encargado necesita encontrar un equilibrio entre los costos y los beneficios. Reconocer que para todos los propósitos prácticos un medio ambiente libre de riesgo es imposible, además de poco económico. Se necesita definir claramente qué nivel de riesgo es el aceptable.

En Cuba, por la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, la Contraloría General de la República dejó sin efectos legales las resoluciones No. 297, del 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y la No. 13, del 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emite una nueva norma atemperada a las disposiciones que regula esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país (Contraloría General de La República, 2011).

La Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba establece la obligatoriedad de las empresas de utilizar las evaluaciones de riesgo como herramienta para fortalecer el control interno.

1.4 Herramientas para gestionar los riesgos

Para poder implementar las políticas trazadas en las organizaciones, los administradores utilizan varias herramientas y técnicas que ayudan al cumplimiento de las metas perfiladas en varios escenarios. Cuando buscas probar algún supuesto te auxilias de técnicas que te permitan demostrarlo y es ahí cuando se utilizan los instrumentos diseñados para la realización de una tarea determinada. Según el medio en el que se presenta la necesidad de aplicar una herramienta, se toma la decisión de cuál emplear. Existen varios instrumentos de gestión de riesgos, que no son más que herramientas para la gestión total de la calidad, que permiten identificar, analizar y evaluar los riesgos en cada proceso, cada una de ellas posee características y usos específicos según el tipo de proceso en el cual se apliquen, los que se pueden observar en el Anexo 4.

Al valorar estas herramientas se propone utilizar el Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE); esta se selecciona como soporte y para enriquecer el análisis de los procesos del centro de estudio, para poder alcanzar el resultado deseado en la investigación.

A continuación se profundiza en las características de esta herramienta, según Cuatrecasas Arbós (1999) es una herramienta de predicción y prevención. Su aplicación puede enmarcarse dentro del proceso de diseño (enfaticando en los nuevos productos) con el propósito de validar los diseños funcionalmente. Este autor plantea que un AMFE, se otorga una prioridad a los fallos dependiendo de cuan serias sean sus consecuencias, la frecuencia con la que ocurren y con qué dificultad pueden ser localizadas. Tiene presente el conocimiento existente y las acciones sobre riesgos o fallos que deben ser utilizadas para lograr una mejora continua.

El AMFE es clave para mejorar la confiabilidad de procesos y productos, se ha vuelto una actividad casi obligada para garantizar que los productos sean confiables, en el sentido que logren funcionar bien en el tiempo que se ha establecido como su período de vida útil. Aplicar un AMFE es como revisar los cimientos y estructura de un proceso, a partir de este se fundamentan acciones para su mejora integral (Gutiérrez Pulido, 2007).

Las etapas de elaboración del AMFE, se representan en el Anexo 5, es parte del proceso, con la elaboración de un diagrama y a través de un método constante.

1.4.1 Procedimientos para la gestión de los riesgos

Para cumplir la meta propuesta se consultan además procedimientos relacionados con la gestión de riesgos para definir si se aplica solo la herramienta definida o se complementa

con otra herramienta. Entre los consultados se destacan los elaborados por Galarce (1995), Departamento Administrativo de la Función Pública (2001), Otero López (2003), COSO (2005), ISO 31000 (2009), Jiménez Gómez y Lugones Núñez (2012), Rodríguez Rivero (2013), Bello Robaina (2013) y Díaz da Silva and Parada Gutiérrez (2014); ilustrándose las etapas de cada uno de ellos en el Anexo 6. Del análisis de estos procedimientos puede observarse que unos son más específicos que otros al objeto de estudio donde son aplicados, seleccionando para la investigación el propuesto por (Jiménez Gómez y Lugones Nuñez, 2012), pues mediante el eclecticismo reúne lo planteado por Galarce (1995), Otero (2003) y COSO (2005), además realiza sus aportes y propone un enfoque a procesos. Es por ello que la autora opina que por contar con elementos más integradores según lo consultado en la literatura, sea el utilizado de manera condicionada para la investigación.

Con el procedimiento sugerido se pretende obtener una propuesta flexible aplicable en organizaciones de servicios, enfatizando en los procesos como sugiere la NC ISO 9001:2015 y considerando lo que establece la ISO 31000:2009.

1.5 Gestión de la calidad en Institutos de belleza

Los niveles de calidad son una preocupación para cualquier tipo de empresa y, aunque la mayoría apuestan por la máxima calidad, esto no es siempre posible. Quien realmente mide la calidad es el cliente y su criterio depende de hasta qué punto sus percepciones alcanzan las expectativas que tenía del mismo. En resumen, la calidad depende de hasta qué punto se cumple con lo que el cliente espera. En cualquier caso los aspectos generales que se suelen medir son los siguientes: rapidez del servicio, variedad y buen trato del personal de contacto.

Estudios sobre el tema coinciden en que existen varios principios comunes que pueden ser aplicados a la empresa para mejorar y potenciar la calidad de sus servicios, al respecto Sergi Moiset(2009)propone los siguientes:

- Servicio después de la 'venta'- comprobar el nivel de satisfacción del cliente (proactivo) o gestionar sus quejas o insatisfacciones (reactivo)
- Marcar altos estándares- adoptar una filosofía de negocio enfocada a la calidad y permanecer fiel a la misma. (la calidad no está relacionada con los precios o 'nivel' del centro.)
- Cambio de mentalidad- no catalogar errores habituales como 'normales' y formar a tu personal para evitarlos.

- Búsqueda continua de errores- incluye a tu personal en esta aventura y recuerda que es tu obligación ayudarles a mejorar.
- Potenciar la comunicación- rompe con los miedos a las represalias por comentarios negativos y potencia el trabajo en equipo.
- Elimina barreras contra la motivación- si tienes problemas de calidad, prueba a modificar tu sistema de compensación incentivando nuevos objetivos.

Este mismo autor define que la calidad puede parecer como algo sencillo, superficial o algo que 'ya hacemos' sin ni pensar en ello. Si piensas así es recomendable que te sientes a reflexionar sobre el tema de nuevo. Es importante recordar que si fuera tan 'sencillo', no habría toda un área de estudios dedicados a la calidad. ¡No mantener los niveles de calidad conlleva muchos costes económicos directos! Entre ellos los asociados con: costes de prevención (ej. Formación), costes de corrección (ej. 'recompensar' clientes enfadados) y costes de inspección (ej. ¡tu tiempo!). (Moiset, 2009)

1.6 Gestión de riesgos en institutos de belleza

Verse "bien" va más allá de la vanidad, para muchas mujeres y hombres es el mecanismo a través del cual construyen su autoestima. Razón por la que llegan a gastar hasta el 60% de su sueldo en artículos de higiene personal, y en acudir a los salones de belleza, en los cuales por mala praxis puede verse comprometida su salud

La dermatóloga Arely de PielClinic, señala "que muchos de los centros de belleza que existen no cuentan con las normas de higiene que se establecen por la Secretaría de Salud. Además, en ocasiones engañan a su público al no mostrarle el nombre del producto, cantidad y usarlo en varias personas". (Oliva, 2015).

Esta misma autora plantea que sin embargo, en los salones de belleza hay más peligros que el solo alterar los productos y cita entre ellos los siguientes:

- Algunos establecimiento que hacen manicure y pedicura no cuentan con equipo de esterilización, exponiéndote a infecciones por hongos, Hepatitis B o C y VIH.
- Alergia o intoxicación derivada por la inhalación o contacto con agentes químicos (tintes, decolorantes o esmaltes de uñas).
- Algunos productos tienen un efecto abrasivo, en especial los del cabello: pueden generar quemaduras.

- La micropigmentación de ceja puede generar alopecia: Altera el folículo lo que origina una pérdida de pelo en esta zona.
- Si la piel no tiene un adecuado estado de hidratación al someterse a tratamientos como la depilación de cera se puede producir una lesión mecánica; lo que origina una foliculitis, la aparición de granitos en la piel.
- Actualmente está de moda los esmaltes de uñas para 21 días. En estos la uña se lima, ocasionando que se haga más débil; además es recomendable que antes de la aplicación sobre la uña se coloque un tratamiento anti-hongo, para evitar contagios.
- Algunos salones promueven la realización de peeling como mascarilla o proceso de humectación. Al no ofrecer al cliente la información del proceso que se le está realizando, éste no sabe las medidas que debe tomar (como evitar la exposición al sol) lo que ocasiona que la piel se manche.

1.6.1 Identificación de riesgos en los institutos de belleza

Suele suceder que los clientes consideren que en centro de belleza no es un lugar donde puedan ocurrir riesgos para su salud, lo ven más como un centro de bienestar por la imagen que les brinda pero no hay nada más lejos de la verdad.

En el tema de la seguridad y salud del trabajo existen muchos sucesos no deseados, entre las zonas del cuerpo de los trabajadores más susceptibles de presentar algún tipo de problema, se encuentran las extremidades (tanto superiores como inferiores) y la espalda, son las que concentran los casos más habituales de malestar o dolor. Esto se debe a las características particulares del trabajo en los salones, donde es normal permanecer muchas horas de pie, con movimientos articulares cortos y muy repetitivos o malas posturas a la hora de empuñar herramientas básicas de trabajo. Los especialistas consideran que estos males vienen de las malas posturas (reiteradas flexiones de muñeca, mantener la espalda doblada, etc.), movimientos repetitivos (al cortar y lavar el cabello), del trabajo estático (permanecer de pie durante muchas horas seguidas) y de una deficiente organización del trabajo (jornadas laborales muy largas, pausas sin planificar, etc.). Estas situaciones provocan: dolores en los brazos, muñecas, hombros, cuello y piernas (varices, callosidades), lumbalgias, tendinitis, entre otros. También se maneja con asiduidad productos (tintes, decolorantes, soluciones para el moldeado y alisado del cabello, etc.) que contienen sustancias químicas peligrosas que afectan en forma de dermatitis alérgicas, irritaciones, alteraciones respiratorias, etc. Muchos de estos productos son inflamables y aumentan notablemente el riesgo de incendio

en el local donde se ofrecen estos servicios. Los accidentes más habituales que ocurren son: resbalones y caídas (fracturas, esguinces, torceduras), cortes ocasionados por tijeras, horquillas o cuchillas y quemaduras (ceras, secador de pelo, moldeadores, entre otros). (Oliva, 2015)

1.6.1.1 Riesgos para los empleados

Los riesgos para los empleados se pueden identificar de varias formas, entre ellas las más empleadas según la bibliografía consultada se exponen en la tabla 1.1

Tabla 1.1: Tipos de riesgos que afectan a los empleados

Tipo de riesgo	Descripción
Físicos	Ruido y vibraciones, trauma acústico, sordera, daño neurosensorial. Iluminación inadecuada, merma de la agudeza visual, fatiga visual, dermatitis por exposición a diferentes tipos de luz. Temperatura: frío –calor disconfort térmico, afección respiratoria. Radiaciones no ionizadas. Dermatitis por radiación ultravioleta o infrarroja.
Químicos	Polvos, aerosoles, vapores, afección respiratoria, fibrosis pulmonar, neumoconiosis, sustancias líquidas. Otros están relacionados con los efectos tóxicos y sistémicos.
Biológicos	Presencia de bacterias, virus, hongos, contaminación, infección (tuberculosis, lepra, mitóticas: tiña, hongos, seborreas, hepatitis, Rickettsias, parásitos, vectores, Sida).
Salud ocupacional	<p>Carga física Manipulación de cargas, diseño de lesiones osteomusculares: artrosis, escoliosis, túnel del carpo, manguito rotador, espasmos, movimientos repetitivos musculares, varices.</p> <p>Carga mental Complejidad, rapidez, monotonía, estrés por factores sociales, culturales y laborales.</p> <p>Organización del trabajo Duración de la jornada, tipo de mando. Relaciones, salario, rotación. Todo lo relacionado con la bioseguridad que permita mediante su implementación el control del riesgo, salud ocupacional, protocolo de biosegu-físico, químico y biológico. Mecánicos, eléctricos, locativos de incendio quemaduras, golpes, laceraciones, heridas, amputaciones, fracturas, caídas, salpicaduras y explosión, saneamiento básico e impacto con sustancias químicas.</p>

Fuente: Taborda Barrera (2011)

Los riesgos ocupacionales más comunes a los que están sometidos los trabajadores de las peluquerías y, en general, centros de belleza (conocidos como estéticas), generalmente son clasificados en dos grandes grupos: por una parte, como físicos y ambientales, los cuales incluyen la iluminación, ruido, ambiente térmico, contaminantes químicos y biológicos, así como la calidad del aire; y, por otra parte, aquellos relacionados con las condiciones de trabajo, que incluyen la carga de trabajo, las posturas forzadas mantenidas por mucho tiempo

y los movimientos repetitivos. En ambos grupos de riesgos hay capacidades potenciales de producir enfermedades y accidentes de diversos tipos.

Relacionados también están los asociados a la ergonomía ambiental que se encarga del estudio de los factores generalmente físicos, que constituyen el entorno del sistema persona-máquina. Se pueden considerar dichos factores incluidos en los siguientes tipos de ambientes: ambiente visual (iluminación, deslumbramientos, etc.), ambiente acústico (ruido, música ambiental, etc.), ambiente térmico (temperatura, humedad, velocidad del aire, etc.) y ambiente atmosférico (contaminantes químicos y biológicos, calidad del aire interior).

Todo centro y puesto de trabajo presenta unas condiciones ambientales: temperatura, humedad, corrientes de aire, olores, limpieza, iluminación, radiación solar, ruido, etc., que pueden suponer un riesgo para la salud en condiciones extremas o de prolongada exposición, con consecuencias directas e inmediatas o con repercusiones a largo plazo. Los riesgos que se producen en cada uno de estos ambientes tienen diferente incidencia en el sector.

La iluminación de los lugares de trabajo deberá permitir que todas las personas dispongan de condiciones de visibilidad adecuadas para poder circular por los mismos y desarrollar en ellos sus actividades sin ningún riesgo para su seguridad y salud. Tanto en las actividades de peluquería como de belleza se requiere, para la realización de muchos servicios, de una precisión elevada que, a su vez, requiere de una iluminación suficiente. Una iluminación inadecuada constituye un factor fundamental de riesgo en cuanto que la apreciación errónea de la posición, forma o velocidad de un objeto puede provocar errores y accidentes, debidos, en la mayoría de los casos, a falta de visibilidad y deslumbramiento. El grado de seguridad con el que se ejecuta el trabajo depende de la capacidad visual y esta depende, a su vez, de la cantidad y calidad de la iluminación.

La peluquería suele tener espacios de trabajo con mucha iluminación, pero también este exceso puede tener efectos negativos sobre el trabajador; lo que ocurre con frecuencia, pues en muchos casos se piensa en la iluminación como un elemento decorativo y no como una característica a considerar para las condiciones de trabajo. Es habitual apreciar una inadecuada distribución de las fuentes de luz. Uno de los principales problemas se produce por la existencia de bastantes espejos y la utilización de diversos puntos de luz, lo que puede derivar en que la iluminación no sea del todo confortable. Es muy frecuente en peluquerías la existencia de deslumbramientos por la citada distribución inadecuada de la luz. Estos son peligrosos en la medida en que pueden modificar las posturas de los profesionales, obligándoles a adoptar posturas forzosas para evitarlos. (Lozano Ramírez, 2015)

1.6.1.2 Riesgo para los clientes

Los clientes tampoco están exentos de padecer riesgos para su salud al asistir a los salones de belleza, entre los de mayor incidencia están los que se ofrecen en la tabla 1.2

Tabla 1.2: Tipos de riesgos que afectan a los clientes externos

Tipo de riesgo	Descripción
Físicos	Radiaciones no ionizantes, bronceado, dermatitis por radiación ultravioleta e infrarrojos, lesión celular, lupus.
Químicos	Polvos aerosoles, vapores, sustancias afección respiratoria, fibrosis pulmonar, neumoconiosis, efectos tóxicos, líquidas (tintes amoniacales, peróxidos y sistémicos (hepatotóxicos, neurotóxicos, carcinogénicos, solventes orgánicos, mutagénicos, teratógenos).
Biológicos	Presencia de bacterias, virus, hongos, contaminación, infección (tuberculosis, lepra, mitóticas: tiña, hongos, seborreas, hepatitis, Ritcketasias, parásitos, vectores, Sida)
Riesgos de seguridad	Mecánicos, eléctricos, locativos de incendio quemaduras, golpes, laceraciones, heridas, amputaciones, fracturas, caídas, salpicaduras y explosión, saneamiento básico e impacto con sustancias químicas. Impacto en el ambiente (almacenamiento y uso de herramienta, equipo, espacios de trabajo, mobiliario, insumos de peluquería y estética.

Fuente: (Taborda Barrera, 2011)

1.6.2 Aspectos a considerar en la Prevención de Riesgos en centros de belleza

Desde el punto de vista de la gestión de riesgos laborales, la prevención en el campo del trabajo de la peluquería pasa por abordar tres tipos de cuestiones principales:

- Un adecuado diseño de las instalaciones

Se debe tener en cuenta el diseño ergonómico del puesto de trabajo. Todas las sillas, banquetas, carros portaobjetos, entre otros, deben ser regulables en altura. Al trabajar se debe alternar la postura entre sentado y de pie, distribuyendo el peso sobre cada pie.

Se utilizan herramientas manuales de diseño ergonómico que permitan mantener la muñeca alineada con el antebrazo y éste por debajo del hombro. Las herramientas son ligeras, de amarre sencillo y se mantienen en perfectas condiciones de lubricación y limpieza.

- Una correcta selección del material

Cuando se adquiere un nuevo producto químico, se debe solicitar la ficha de datos de seguridad. Mediante ella se conoce los riesgos del producto y las medidas que corresponde adoptar para la protección. Una correcta difusión de las mismas y mantener siempre el etiquetado de los productos químicos evita muchos incidentes.

- Una correcta organización de las tareas

Se debe mantener el establecimiento ventilado, sin exceso de temperatura y humedad, evitando focos de calor. El sistema de ventilación del local permite renovar el aire interior, diluyendo la contaminación originada por el trabajo y el uso continuo de tintes, lacas, cosméticos, decolorantes, otros. El pavimento de la peluquería debe ser liso, antideslizante y sin desniveles, y recoger de inmediato cualquier vertido o derrame que se produzca, con el fin de evitar los resbalones. Los zapatos serán de suela antideslizante y tacón bajo. Evitar siempre el exceso de muebles y mantener los cables de los aparatos eléctricos utilizados recogidos para que no molesten al pasar o al moverse alrededor de los clientes.

Todo lo anterior se debe complementar con reconocimientos periódicos de la salud. Todas estas acciones pueden resultar ineficaces si no se forman a los empleados. (López, 2016).

1.6.3 Factores de riesgo en un salón de belleza

Una peluquería diariamente atiende a numerosos clientes, cada uno con sus características puntuales y tienen contactos tanto con personas conocidas como con extraños que llegan por primera vez a sus manos. Según López Delgado (2016) los que más se pueden apreciar son los siguientes:

- Factor de riesgo de tipo ambiente de trabajo (micro clima laboral): estas condiciones se caracterizan por estar normalmente presentes en todos los ambientes. Su exceso o defecto puede producir alteraciones en la comodidad, la salud y el rendimiento de las personas, convirtiéndose en un factor de riesgo
- Temperatura extrema: al utilizar secadores, planchas, otros
- Ruido al utilizar los secadores
- Vibraciones
- Electricidad estática casi todos los aparatos que se utilizan son eléctricos.
- De tipo biológico: los organismos o materiales contaminados que se encuentren en los lugares o áreas geográficas de trabajo que pueden transmitir patologías a los trabajadores expuestos, directa o indirectamente.
- Organismos microscópicos como bacterias, virus, hongos
- Organismos macroscópicos como ácaros (piojos)
- Componentes orgánicos y químicos los que se exponen al estar en contacto con la gente y a los productos químicos que maneja.

- De tipo de insalubridad locativa: son aquellos factores de riesgo que se caracterizan por ser fuente de molestias o de posibles enfermedades para el trabajador debido al deficiente servicio, falta o estado inadecuado de sanidad locativa y ambiental deficientes.
- Vestuario faltante o antihigiénico
- Acumulación de basura (cabellos)
- Lavatorios deteriorados y desaseados
- Elementos de aseo inexistentes

1.7 Conclusiones parciales

1. De la consulta de la literatura se puede definir que en el sector de los servicios, por sus características, la calidad se ha convertido en una pieza clave y de compleja comprensión para muchos empresarios, por lo que la búsqueda de estrategias que garanticen la supervivencia de estas organizaciones convierte a la calidad en un factor de prioridad en las mismas.

2. Los principales autores consultados definen que la gestión de riesgos por proceso constituye una herramienta que ofrece a la organización un análisis sistemático de los procesos de forma dinámica, interactiva y capaz de adaptarse a los cambios que aparezcan, entregándole un instrumento que permite mejorar la efectividad de los procesos y dar resultados favorables para la adecuada toma de decisiones. Actualmente es un reto para las organizaciones cubanas, pues representa su oportunidad de ser competitivas en un mercado cada día más dinámico.

3. De los procedimientos consultados se selecciona el de Jiménez-Gómez y Lugones Núñez (2012) considerando que es una fusión entre los procedimientos de varios autores de la temática, obteniendo como resultado una propuesta flexible, sencilla en su metodología de empleo y con un herramental que sustenta los resultados de su aplicación. La misma se ha utilizado en varias organizaciones de servicios con resultados satisfactorios para la organización.

Capítulo 2: Gestión de los riesgos en los procesos claves del Centro de Estética Biobel

2.1 Introducción

Este capítulo tiene como objetivo aplicar el procedimiento de Jiménez Gómez y Lugones Núñez (2012) para facilitar la gestión de los riesgos en los procesos claves de Biobel, partiendo de una caracterización de la organización que permite conocer sus principales componentes y el escenario donde se desarrolla. Como herramientas que propone el procedimiento se emplean la observación directa, entrevistas, revisión de documentos y el Análisis Modal de Fallos y Efectos.

Para apoyar el estudio se utiliza la Guía de Autocontrol de la Resolución 60/11 diseñada por la Contraloría General de la República de Cuba que permite conocer a profundidad el escenario actual donde se desarrolla la organización.

2.2 Caracterización del Centro de Estética Biobel

El Centro de Estética Biobel se encuentra situado en la Calle Luis Estévez 57 entre Independencia y Martí. Pertenece a la UEB de Servicios Técnicos, Personales y del Hogar. Brinda servicios especializados en peluquería, barbería, manicure, pedicura, estética corporal y facial, contribuyendo a mantener, preservar y restituir salud y belleza al cuero cabelludo, facial, corporal, manos y pies de los clientes que asisten a esta institución, participando en la mejora de la calidad de vida de la sociedad cubana.

Cuenta con una plantilla de doce trabajadores, siendo las doce mujeres, siete graduadas en técnico medio de servicios de belleza, una técnico en comercio, una en técnico de gestión económica, una licenciada en economía y dos en nivel medio superior.

El servicio de estética corporal (gimnasio, masajes, sauna) se encuentra deteriorado por no existir el equipamiento requerido para brindar este servicio, por lo que en estos momentos solo se prestan servicios de peluquería, facial y manicure, constituyendo los procesos claves de la unidad. La institución cuenta con un área de recepción, dirección, departamentos de peluquería, mezclado, facial y manicure, gimnasio, sauna, masaje corporal, almacén, baños y patio.

2.3 Aplicación del procedimiento seleccionado

El procedimiento seleccionado para el estudio diseñado por (Jiménez Gómez & Lugones Núñez, 2012); consta de cinco etapas relacionadas entre sí para poder lograr una adecuada

gestión de riesgo y con una modificación en los valores de la escala del AMFE realizada por Salinas Fragoso y Hernández Jiménez en el (2014),

En esta investigación solo se llegará hasta la etapa de organización de la planificación de mejoras por disponer de un término de tiempo insuficiente para poder realizar el monitoreo y control.

Es importante destacar que los resultados de esta aplicación permite trazar las estrategias para fortalecer el trabajo de la organización y sentar un punto de inicio para gestionar la calidad bajo los nuevos enfoques de la NC ISO 9001:2015.

Se seleccionan además dentro de sus procesos todos los claves, por responder a la razón de ser de la organización y para tratar de hacer el análisis lo más integral posible, para ello se cuenta con el apoyo de la administración, quien forma parte del equipo de trabajo y facilitar todo el estudio.

2.3.1 Planificación del estudio

En esta etapa se desarrolla la preparación del estudio para asegurar el éxito del trabajo, definiendo la secuencia de los pasos de manera lógica para que el procedimiento seleccionado cumpla con los requisitos necesarios para facilitar la veracidad de sus resultados. Mediante la planificación de la investigación se contribuye a la formación y el compromiso desde la alta dirección, que se puede transmitir hasta los diferentes niveles de la organización para cumplir los objetivos deseados.

2.3.1.1 Paso 1. Compromiso de los directivos

Para lograr el cumplimiento exitoso de este paso se realizan varios encuentros con los directivos, exponiéndoles los temas siguientes: las ventajas que proporciona la aplicación del procedimiento, las etapas que se deben desarrollar y las técnicas fundamentales que se emplean en el estudio, los principales resultados que se esperan y la interpretación de éstos para la toma de decisiones. Estos encuentros se llevan a cabo por la autora de la investigación.

Algunas de las ventajas que ofrece la propuesta y sobre las que se hizo énfasis en las reuniones realizadas son las que se muestran a continuación:

- Fomenta el trabajo en equipo y el compromiso de todo el personal concientizando a los trabajadores con el estado actual de la institución.

- Permite un mejor conocimiento interno y contribuye a encontrar los problemas de una manera muy eficiente ahorrando tiempo y recursos.
- Proporciona una estructura lógica a la problemática a partir del análisis del proceso facilitando la toma de decisiones.
- Identifica las áreas potenciales de desarrollo creando los elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros y manteniendo la mejora continua tras su aplicación.
- Posibilita el avance de las buenas prácticas organizativas aumentando de forma continua la eficacia de la organización.
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.

Este paso tiene como objetivo lograr la motivación y compromiso de la dirección con la aplicación de la propuesta, por tal razón se trabaja a través de ejemplos para evitar las ideas erróneas que poseen en algunas organizaciones cubanas sobre la gestión de la calidad, tales como: desestimar el empleo de herramientas propias de la Ingeniería Industrial, en sus procesos como apoyo a la mejora de la calidad.

2.3.1.2 Paso 2. Formación del equipo de trabajo

Los integrantes del equipo de trabajo se escogen por ser trabajadores con experiencia en los procesos de la entidad y con alto conocimiento en todo lo que respecta a la prestación de los servicios que se ofrecen en el centro. El equipo de trabajo queda conformado por seis personas, la información de los mismos se aprecian en la tabla 2.1

Tabla 2.1: Equipo de apoyo a la investigación

No	Responsabilidad que desempeña	Años de experiencia	Especialidad
1	Administradora	10	Licenciada en economía
2	Técnico en Gestión Económica	22	Técnico en gestión económica
3	Jefa de Brigada	9	Técnico medio en comercio
4	Peluquera	25	Técnico medio en belleza
5	Autora de la investigación	2	Técnico en gestión económica
6	Tutora de la investigación	13	Ingeniera Industrial

Definido el grupo de trabajo se realiza una reunión para explicar el objetivo de la investigación y explicar cada una de las etapas del procedimiento, se ofrece además una capacitación en el empleo de las herramientas que se aplicarán. Con esta preparación se facilita el trabajo del equipo en la aplicación del procedimiento y se garantiza la posibilidad de su generalización posterior a los restantes procesos de la institución.

2.3.1.3 Paso 3. Preparación del estudio

Para efectuar la preparación del estudio se hace necesario reunir todas aquellas actividades que respondan facilitar a la aplicación del procedimiento, en este caso están relacionadas con las etapas y los pasos que se emplean en el mismo, para ello se utiliza el modelo propuesto por (Jiménez Gómez & Lugones Nuñez, 2012). Las sesiones de preparación se realizan en períodos de tiempo de aproximadamente dos horas por tres días, considerando las responsabilidades de los implicados y el ritmo de trabajo que se lleva en el centro.

La propuesta cuenta con siete acciones, que tienen asociado un objetivo y las herramientas necesarias para desarrollarlas. Toda la información relacionada a la preparación del estudio se puede observar en la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Modelo para la preparación del estudio.

No.	Acciones	Objetivo	Herramientas	Responsable y participantes
1	Información a todo el personal	Mostrar a los trabajadores los objetivos y resultados esperados	Folletos de Divulgación	Autora y equipo de trabajo
2	Capacitación del personal en temas de gestión de riesgos en unidades de su tipo	Entrenar al personal para facilitar la aplicación del procedimiento	Conferencias y seminarios	Autora y equipo de trabajo
3	Verificación de las responsabilidades a nivel de organización	Comprobar la existencia y cumplimiento de los requisitos, funciones y responsabilidades del centro	Entrevista	Autora y equipo de trabajo
4	Análisis de la documentación de la organización	Demostrar la presencia y cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes relacionados con el tema objeto de estudio	Entrevista	Autora y equipo de trabajo
5	Análisis de la identificación y clasificación de los riesgos	Conocer cómo y dónde están identificados y clasificados los riesgos	Lista de chequeo	Autora y equipo de trabajo
6	Análisis y evaluación de la gestión de riesgos	Determinar las causas y los factores contribuyentes para evitar que vuelvan a ocurrir	AMFE	Autora y equipo de trabajo
7	Organización de la aplicación de mejoras	Planificar la acción de medidas correctivas y/o de mejoras para facilitar la aplicación de las mismas	Modelo de planificación de mejoras	Autora y equipo de trabajo

Esta propuesta permite que la investigación se desarrolle de forma coherente y organizada, para de esta forma cumplir con los objetivos trazados.

2.3.1.4 Paso 4. Información a todo el personal de la organización

Una vez preparado el estudio y teniendo en cuenta el interés del centro en los resultados que se desean obtener con la aplicación de la propuesta, constituye una responsabilidad de los directivos hacerles llegar a todos los trabajadores del centro la información sobre la investigación que se lleva a cabo, así como la importancia, los objetivos y resultados esperados; así como la respectiva continuidad sistemática que se le da al procedimiento; además de su contribución a los objetivos estratégicos de la organización. Para cumplir este propósito les es muy útil la preparación recibida sobre el tema.

2.3.1.5 Paso 5. Capacitación del personal

En este paso se realiza la preparación del personal aprovechando de que la organización presenta un capital humano con gran experiencia en las actividades que realizan, lo que constituye una fortaleza que facilita este proceso, reduciendo el tiempo del mismo. Solo será necesario destacar que se realiza un taller por parte de la autora para explicar el funcionamiento de la herramienta AMFE y abordar temas tales como:

- Gestión de riesgos en instituciones de servicios
- Tipos de riesgos, su identificación y clasificación adecuada
- Normas y legislaciones vigentes en el país para el tratamiento de los riesgos
- Beneficios que aporta la adecuada gestión de los riesgos a su trabajo y a la empresa

Con el personal preparado se pasa a la familiarización con el contexto donde se desarrolla el estudio.

2.3.2 Familiarización con el contexto

En esta etapa se realiza un análisis de cada uno de los procesos claves que componen la organización para poder conocer como es el funcionamiento interno de cada una de las actividades que se realizan en el centro.

2.3.2.1 Descripción de los procesos de peluquería, manicure y facial

Como un elemento fundamental dentro de la contextualización del estudio se realiza la descripción verbal y gráfica del flujo del proceso de prestación de servicio, la cual se expone a continuación.

El proceso comienza por la solicitud del servicio en la recepción por parte del cliente, que puede también seleccionar el personal que desea que lo atienda. Si se encuentra disponible el servicio se procede a elaborar la orden de trabajo, se efectúa el cobro por caja y se le otorga al cliente su comprobante, el cual debe ser presentado como constancia de su pago para recibir la atención solicitada. El paso siguiente es brindar el servicio según las características acordadas. Luego de terminada dicha ejecución si el cliente se encuentra satisfecho el proceso llega a su fin, si no está satisfecho pues se procede a brindar una compensación, en caso de que corresponda, considerando su insatisfacción, concluyendo con esta actividad el proceso. En el caso de que el servicio solicitado por el cliente no esté disponible se le ofrecen servicios alternativos, si el cliente acepta se elabora la orden de servicio siguiendo el mismo flujo mencionado anteriormente, de no aceptar pues el cliente sale del sistema. Este flujo es el mismo para cualquier servicio de los que se ofrecen en la institución y la representación gráfica del mismo se muestra en la figura 2.1.

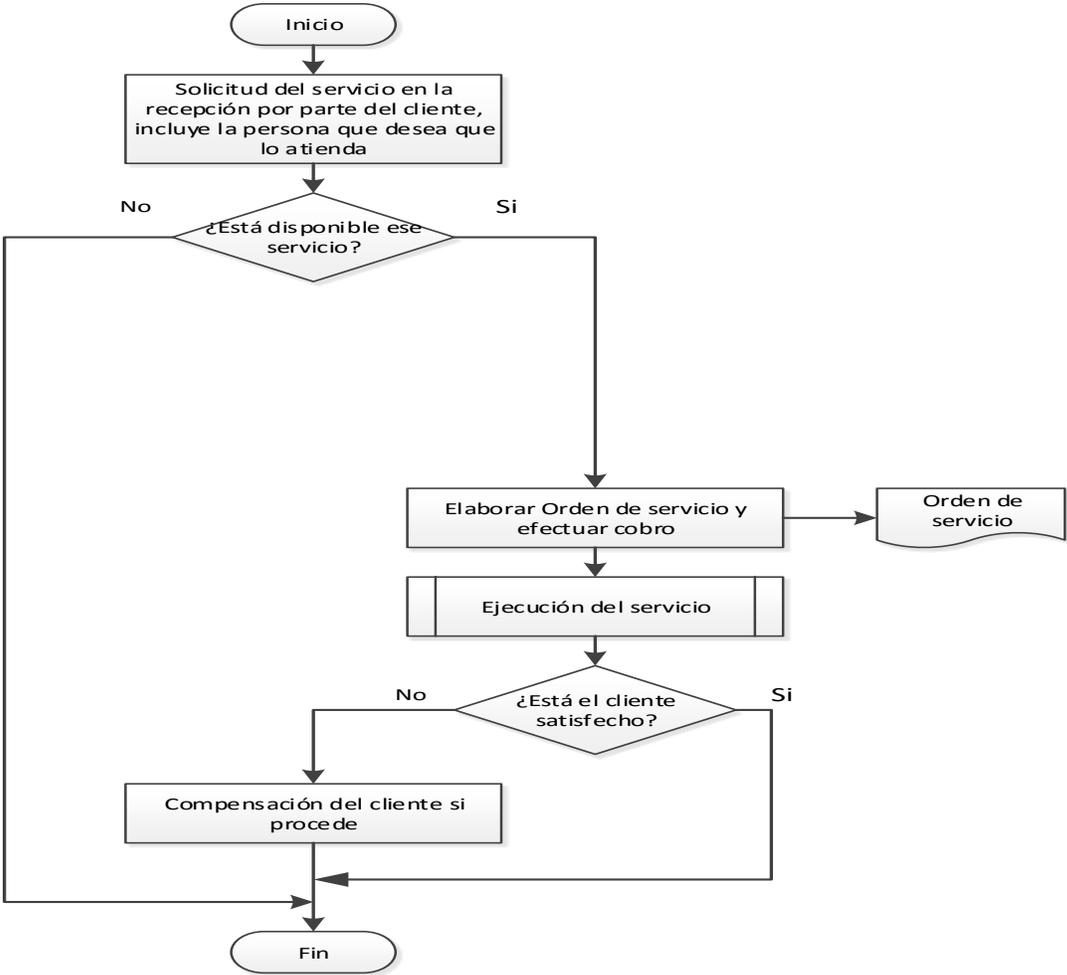


Figura 2.1: Flujo del proceso de prestación de servicio.

Dentro de la ejecución se desarrollan actividades diferentes en dependencia del servicio que se brinda (peluquería, manicure y facial). Las operaciones que se realizan en cada uno de ellos aparecen en los anexos del 7 al 9 respectivamente.

2.3.2.2 Aplicación de la Guía de autocontrol de la Resolución 60/11

Se decide aplicar esta herramienta para conocer a profundidad los aspectos que se manejan en la organización en relación con el tema objeto de estudio, para ello se analizan los aspectos que proceden y los que no proceden en la aplicación de la Guía de Autocontrol según las características de Biobel, resultados que se muestran en el anexo 10.

El formato de la herramienta con la verificación de cada uno de los aspectos que contempla se muestra en el anexo 11.

Se realiza un resumen de los resultados obtenidos en la figura 2.2.

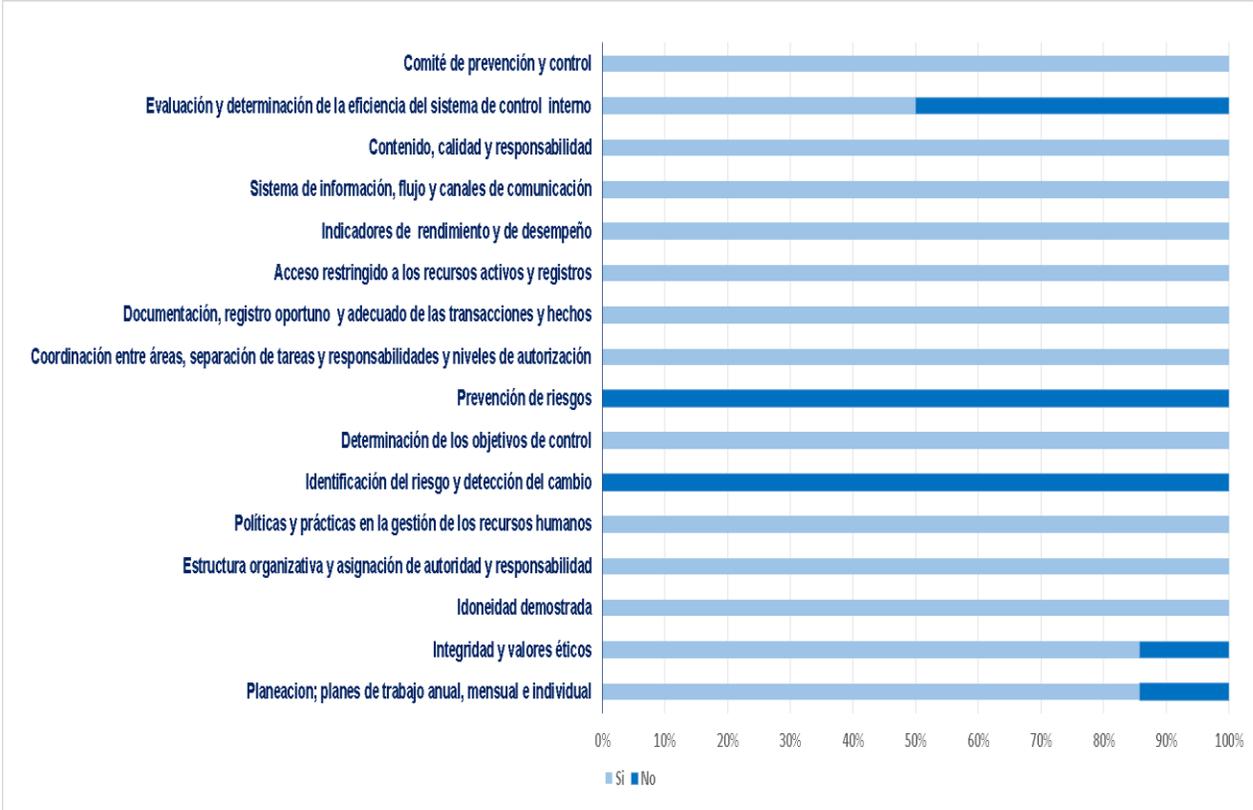


Figura 2.2: Resumen de los resultados obtenidos en la aplicación de la Guía de autocontrol de la Resolución 60.

En el gráfico anterior quedan representados en las barras azul claro los aspectos que se cumplen en el centro y las barras azul oscuro los que no se cumplen, además se puede

observar que en el caso de: evaluación y determinación de la eficiencia del sistema de Control interno se encuentra a un 50% de cumplimiento, Integridad y valores éticos y Planificación, planes de trabajo anual, mensual e individual están a un 85% de cumplimiento, no siendo así con los aspectos: Prevención de riesgos e identificación del riesgo y detección del cambio que se encuentran a un 100% de incumplimiento, siendo estas las actividades con mayor problema en el centro.

2.3.3 Análisis y evaluación de la gestión de riesgos

Esta etapa comprende la aplicación del Análisis modal de fallos y efectos (AMFE), técnica mediante la cual se realiza un análisis detallado de los modos de fallos que se pueden presentar en los procesos de la organización objeto de estudio, las causas que los provocan y los efectos que ocasionan, con el objetivo determinar el nivel de prioridad de los riesgos para el establecimiento de acciones de mejoras que contribuyan a mejorar el desempeño de los procesos e influir de forma positiva en la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.

Las escalas que se emplean para la severidad, ocurrencia y detectabilidad se toman de Salinas Fragoso (2014) y se muestran en los anexos del 12 al 14 respectivamente, los resultados obtenidos en la conformación del AMFE en el proceso de peluquería se muestran a continuación en la Tabla 2.3, los AMFE de Faciales y Manicure se muestran en los anexos 15 y 16 respectivamente.

Tabla 2.3. Análisis Modal de los fallos y su efecto en el proceso de Peluquería

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	D	NPR
Solicitud del servicio en recepción por parte del cliente.	No se atiende al cliente.	Pérdida del cliente.	Que no esté el personal en su puesto de trabajo.	2	3	6	4	24
			Que esté en otras funciones y descuide la atención al cliente.					
Elaborar orden de servicio y efectuar cobro.	No cumplir con el listado de precio.	Engaño al consumidor y daño a la imagen del centro.	Por falta de preparación del personal se adultera el precio.	4	3	12	3	36
	No elaborar la orden de servicio.	Pérdidas económicas para la institución.	Con toda intencionalidad el personal adultere el precio.					
Organización del puesto de trabajo por la peluquera.	No realizar de forma correcta la organización del puesto.	Demoras innecesarias en el servicio.	La peluquera no le da importancia a esta actividad.	2	2	4	1	4
Recepción del cliente e intercambio para conocer las características del servicio.	No intercambiar con el cliente para conocer sus necesidades y expectativas del servicio o hacer una traducción inadecuada de las necesidades del cliente.	Insatisfacción del cliente.	Inadecuada preparación de la peluquera.	3	2	6	1	6
			Negligencia.					

Tabla 2.3. Análisis Modal de los fallos y su efecto en el proceso de Peluquería. Continuación.

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	D	NPR
Solicitud de los productos necesarios por la jefa de brigada.	Que el producto no esté disponible.	Demora en el servicio. Cancelación de la orden. Pérdida del cliente.	Que no exista este producto en el almacén y que no haya sido comunicado con anterioridad. El personal del almacén no esté en su puesto de trabajo.	3	1	3	1	3
Recepción del producto solicitado.	Que el producto recepcionado no cumpla con la cantidad y calidad requeridas.	Enriquecimiento ilícito. Pérdidas económicas y daños a la imagen de la institución. Insatisfacción y reclamaciones de los clientes.	Coordinación entre la jefa de brigada y la almacenadora para sustraer o adulterar los productos.	4	3	12	2	24
Preparación de la mezcla.	Que la mezcla no cumpla con los requisitos de calidad necesarios.	Sustracción de productos o sobrantes en el inventario tránsito. Pérdidas económicas para la institución. Daños a la salud de los clientes.	La jefa de brigada no posee el conocimiento necesario para realizar esta actividad. Que se utilicen productos ajenos al centro. Que no se empleen correctamente las normas de consumo.	4	3	12	2	24
Realizar teñido.	Que el color del tinte no quede uniforme en todo el cabello.	Insatisfacción y/o pérdida del cliente. Daños a la imagen y pérdidas económicas para la institución.	Mala utilización de las normas de consumo por parte de la mezcladora. Mala aplicación del producto por parte de la peluquera.	4	2	8	4	32

Tabla 2.3. Análisis Modal de los fallos y su efecto en el proceso de Peluquería. Continuación.

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	D	NPR
Ejecutar pelado.	Que el corte no cumpla con las expectativas del cliente.	Insatisfacción del cliente. Daños a la imagen de la institución.	Que no exista o se realice de forma inadecuada el intercambio de la peluquera con el cliente para conocer sus necesidades y expectativas. Que la peluquera no esté capacitada para satisfacer las necesidades del cliente	4	2	8	3	24
Ejecutar peinado.	No cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.	Insatisfacción del cliente. Daños a la imagen de la institución.	Que la peluquera no esté capacitada para satisfacer las necesidades del cliente	4	2	8	3	24
Terminación con productos que permitan su conservación.	No aplicar los productos necesarios para la conservación del peinado.	Insatisfacción del cliente por mala conservación del peinado.	Negligencia de la peluquera. Sustracción del producto.	2	2	4	2	8
Compensación del cliente si procede.	Que no se le repita el servicio al cliente siendo necesario.	Pérdida del cliente. Afectación a la credibilidad de la institución.	Negligencia del personal encargado de dar respuesta a la solicitud. Desconocimiento del cliente o del personal del procedimiento a seguir.	4	2	8	2	16

El equipo de trabajo define la clasificación de los riesgos teniendo en cuenta los fallos potenciales detectados, la severidad y la probabilidad de ocurrencia de los mismos. Además valora su impacto en la organización según la matriz propuesta por (Escoriza Martínez, 2003).

La escala contempla clasificaciones desde bajo (valores entre 1 y 6) hasta extremos (valores entre 20 y 25), dando información útil para la toma de decisiones al poder identificar aquellos fallos que traen consigo una afectación mayor dada por la relación entre la severidad y ocurrencia como se muestra en la Tabla 2.4.

Tabla 2.4. Matriz de riesgo

Ocurrencia (O)	Severidad (S)				
	5	4	3	2	1
5	25 (extremo)	20 (extremo)	15 (elevado)	10 (alto)	5 (moderado)
4	20 (extremo)	16 (elevado)	12 (alto)	8 (moderado)	4 (bajo)
3	15 (elevado)	12 (elevado)	9 (moderado)	6 (bajo)	3 (bajo)
2	10 (elevado)	8 (alto)	6 (moderado)	4 (bajo)	2 (bajo)
1	5 (alto)	4 (moderado)	3 (bajo)	2 (bajo)	1 (bajo)

Fuente: Escoriza Martínez (2003).

El empleo de esta matriz contribuye a tomar decisiones sobre los riesgos que deben ser atendidos con mayor prioridad, facilitando el diseño de las alternativas de mejora para su mitigación.

2.3.4 Organizar la planificación de las mejoras

Para finalizar esta etapa del procedimiento se realiza la evaluación de las prioridades de los riesgos, donde se decide establecer un mayor nivel de importancia a los riesgos con severidad 5 (muy alta) y NPR mayor que 27; este valor se decide teniendo en cuenta que en las escalas seleccionadas para los tres elementos que se consideran en el análisis, a partir del valor tres comienza el cliente a percibir el impacto de los fallos. Se decide por el equipo de trabajo considerar como prioritarios aquellos que sean clasificados como extremos, elevados y altos. En la tabla 2.5 se exponen los resultados de este análisis.

Tabla 2.5 Riesgos identificados como prioritarios en los procesos de prestación de servicio de peluquería, manicure y facial.

Proceso	Paso del proceso	Modo de fallo	S	O	Riesgo	Nivel
Peluquería	Elaborar orden de servicio y efectuar cobro.	No cumplir con el listado de precio.	4	3	12	Elevado
		No elaborar la orden de servicio.	4	3	12	Elevado
	Realizar teñido.	Que el color del tinte no quede uniforme en todo el cabello.	4	2	8	Alto
Facial	Realizar Limpieza de cutis.	No cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.	4	2	8	Alto
		Empleo inadecuado del método para realizar la limpieza.	4	2	8	Alto
Manicure	Ejecutar arreglo de uñas.	No cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.	4	2	8	Alto
		Empleo inadecuado del método para realizar el arreglo.	4	2	8	Alto

Para disminuir el impacto de los riesgos identificados como prioritarios mediante la aplicación del AMFE debe establecerse un grupo de acciones para la mejora que asegure el correcto funcionamiento del proceso seleccionado.

Para determinar las mejores alternativas se realiza un trabajo con el equipo de apoyo a la investigación, donde se emplea una tormenta de ideas que permite considerar varios puntos de vista para cada una de las causas definidas. A través de un análisis grupal se definen las acciones más apropiadas para mitigar la aparición de los sucesos no deseados, que puedan afectar de forma directa la calidad de los servicios. La propuesta final para las causas de los siete fallos definidos como prioritarios se muestran en la tabla 2.6.

Tabla 2.6.Propuesta de acciones de mejora.

Actividad	Causas del fallo	Acción de mejora	Responsable
Elaborar orden de servicio y efectuar cobro.	Por falta de preparación del personal se adultera el precio.	Capacitación del personal sobre los listados de precios vigentes.	Económica
	Con toda intencionalidad el personal adultere el precio.	Aplicar medidas disciplinarias al infractor con efecto educativo para él y el resto de los trabajadores.	Administradora
	Coordinación entre el cliente y la peluquera con aprobación del personal de recepción.	Realizar con frecuencia chequeos sorpresivos del cumplimiento del servicio contra las órdenes emitidas.	Económica y/o administradora
Realizar teñido.	Mala utilización de las normas de consumo por parte de la mezcladora.	Capacitar a la mezcladora en cuanto a las normas de consumo establecidas.	Económica
	Mala aplicación del producto por parte de la peluquera.	Capacitar a las peluqueras mediante cursos de superación.	Jefa de brigada
Realizar limpieza de cutis.	Que la facialista no esté capacitada para satisfacer las necesidades del cliente.	Capacitar a la facialista mediante cursos de superación.	Jefa de brigada
	Negligencia del personal que desarrolla la actividad.	Definir responsabilidades en el fallo y aplicar medidas disciplinarias en correspondencia al impacto de sus acciones	Administradora
	Empleo de productos que no se corresponden con los requisitos del servicio.	Realizar seguimientos de productos entregados a la facialista y control de la fecha de vencimiento.	Económica
	Inadecua esterilización del instrumental.	Realizar la esterilización del instrumental según lo establecido.	Jefa de brigada
Ejecutar arreglo de uñas.	Que la manicure no esté capacitada para satisfacer las necesidades del cliente.	Capacitar a la manicure mediante cursos de superación.	Jefa de brigada
	Inadecua esterilización del instrumental.	Realizar la esterilización del instrumental según lo establecido.	Jefa de brigada
	Negligencia del personal que desarrolla la actividad.	Definir responsabilidades en el fallo y aplicar medidas disciplinarias en correspondencia al impacto de sus acciones	Administradora

2.3.5. Control y Monitoreo

Esta etapa queda en manos de la dirección para su ejecución por el tiempo que se dispone en la investigación. Con la intención de que se cumpla este propósito se dejan las instrucciones necesarias para que se pueda desarrollar de la forma más adecuada para cumplir los objetivos de la organización. Es importante destacar que la meta de esta etapa es evaluar cuan efectivas son las acciones correctivas, preventivas y/o de mejora propuestas para evaluar el comportamiento de los procesos, teniendo en cuenta cualquier cambio realizado como resultado de la aplicación, según las necesidades de la organización entre las cuales pueden estar las siguientes: actividades de control y auditorías de seguridad, actividades de monitoreo.

Esta propuesta constituye una herramienta para que la organización enfoque sus esfuerzos en eliminar las causas que afectan el proceso, mitigando sus efectos sobre la calidad del servicio que se presta en la organización y facilitando un enfoque preventivo dentro de su desempeño.

2.4 Conclusiones parciales

1. Con la aplicación de la Guía de autocontrol de la Resolución 60 se obtiene como principal resultado que los aspectos de prevención e identificación del riesgo y detección del cambio se encuentran a un 100% de incumplimiento, demostrando la necesidad de solucionar este problema.
2. A partir de la aplicación del AMFE se encuentran 28 riesgos entre los tres procesos claves desarrollados en el centro, de ellos, siete son definidos como riesgos prioritarios con un NPR mayor que 27.
3. Se diseña la propuesta de un plan de mejoras que responde a las causas que originan los fallos y que permita mitigar los riesgos identificados como prioritarios en la aplicación del AMFE.

Conclusiones generales

1. De los procedimientos consultados se selecciona el de Jiménez-Gómez y Lugones Núñez (2012) considerando su sencillez, la flexibilidad de sus etapas y de las herramientas que emplea, validadas por su aplicación en varias organizaciones de servicios con resultados satisfactorios.
2. Al aplicar la Guía de Autocontrol se obtiene como resultado que los aspectos: Prevención e identificación del riesgo y detección del cambio se encuentran a un 100% de incumplimiento, siendo estas las actividades con mayor problema en el centro, lo que demuestra la necesidad del estudio.
3. Se detectan siete riesgos prioritarios, tres se corresponden con el proceso de prestación de servicio de peluquería, dos en faciales y dos en manicure, todos con NPR mayor que 27.
4. Se diseña un plan de mejoras que responde a las causas que originan los fallos para minimizar los riesgos identificados como prioritarios y que asegure el correcto funcionamiento del proceso seleccionado.

Recomendaciones

1. Concluir con la última etapa del procedimiento, asociada al monitoreo y control para que se valore la factibilidad de la aplicación de la propuesta.
2. Elaborar el plan de prevención de riesgos exigido por la Resolución 60/2011 de la CGRC, tomando como base la propuesta de acciones de mejora del presente trabajo.
3. Aprobar en el consejo de dirección la aplicación sistemática del procedimiento para mejorar la gestión de los riesgos en el instituto de belleza.

Bibliografía

1. Baños, R.R.(2015) Gestión de riesgos en el proceso de restauración del Buffet en el Hotel "Memories Flamenco" [Trabajo de Diploma]. Marta Abreu de Las Villas.
2. Bolaños, M.A.R. (2011) El Control Interno y la Gestión de riesgos en Cuba, ¿un paso de avance con la Resolución 60? : Universidad de la Habana.
3. Conway, W. F. (1988). "The correct way of managing." Conway Quality Inc.
4. Contraloría General de La República. Resolución No. 60/2011
5. Crosby, P. B. (1979). "Quality is free." McGraw-Hill Book Co
6. Cuatrecasas Arbós, L.(1999).Gestión Integral de la Calidad. Implementación, control y certificación. Barcelona, España.
7. Deming, W. E. (1986). "Out of the crisis." Center for Advanced Engineering Study.
8. EOA. Novedades en la norma ISO 9001:2015. 2014 septiembre.
9. Escoriza Martínez, T(2003). Determinación de los costos de mala calidad como vía de la mejora en procesos. Tesis presentada para optar por el grado de máster en ciencias técnicas Universidad Central " Marta Abreu "de Las Villas.
10. Feigenbaum, A. V. (1997). "Control total de la calidad." Edición Revolucionaria, Habana.
11. Figaredo, N.A. Un cliente insatisfecho comenta a una media de 10 personas su descontento Available from: www.LaExperiencia.com
12. Galarce, Y.(2014) Gestión de riesgos. Available from: www.monografias.com
13. González, R.R.(2013) Mejoramiento en el sistema de los costos asociados a la Calidad de la Empresa Pesquera Industrial de Caibarién (EPICAI).
14. Gutiérrez Pulido, H.(2007)Control estadístico de a calidad y seis sigma. Ciudad De La Habana.
15. Hernández Jiménez, Y.(2014) Aplicación de un procedimiento para le gestión de riesgos por procesos en el hotel "Los Caneyes" [Trabajo de Diploma]. Marta Abreu de Las Villas.
16. Ishikawa, K. (1988). "¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa." Pág 209.
17. ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos.
18. ISO 31000:2009. Gestión del riesgo.Principios y directrices.

19. Jiménez Gómez, L. I. & Lugones Nuñez, S. (2012) *Procedimiento para la gestión de los riesgos en los procedimientos claves del Cardiocentro Ernesto Guevara de la Serna*. Tesis presentada en opción del título de ingeniero industrial.
20. Juran, J. M. (1993). "Manual de Calidad." Volumen III.
21. Koprinarov, B. (2005). El riesgo empresarial y su gestión analítica.
22. López Delgado.(2016) Prevención en peluquerías y salones. Consultado en: <http://jlopezdelgado.blogspot.com/2013/02/la-prevención-en-peluquerías-y-salones.html/>.
23. López Delgado.(2017) Factores de riesgos en un salón de belleza. Consultado en: <https://es.scribd.com/doc/204349315/Factores-de-riesgo-en-un-salón-de-belleza/>.
24. Lozano Ramirez. T. (2015). Análisis de los riesgos ocupacionales que se originan en peluquerías y lugares de estéticas: proposiciones para su control Revista El hombre y la máquina N^o 46-
25. Mateo, R.J. Sistema de gestión de la calidad. Un camino hacia la satisfacción de los clientes. Parte I; [modified 21 de agosto]. Available from: <http://qualitytrends.squalitas.com>
26. Moiset, S. (2009) Control de la calidad en peluquerías, estéticas y spas. Consultado en: <https://www.shortcuts.es/control-de-calidad-en-peluquerías-estéticas-y-spas/>.
27. NC ISO 9000:2015. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
28. Oliva, D. (2015) Siete peligros que puedes encontrar en un salón de belleza. Consultado en: <http://www.salud180.com/salud-dia-dia/7-peligros-que-puedes-encontrar-en-un-salón-de-belleza>.
29. Ponsati, E.G.; Campos, M.Á.C. (2002) Gestión de la calidad.
30. Rusindo, M.L.T. (2015) Gestión de los riesgos en el proceso de recepción del hotel "Brisas Trinidad del Mar"
31. Saumeth Torres, K. M. T., Tatiana, A. S. R., Lesfty, O. S. & Fanny, B. M.(2012). "Calidad y su evolución: una revisión" en Vol.12.
32. Salinas Fragoso, A.dIC(2014). Aplicación de un procedimiento para la Gestión de Riesgos por Procesos en el proceso de Ama de llaves en el Hotel Los Caneyes de Villa Clara Ingeniería Industrial. Santa Clara, Villa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

33. Taborda Barrera M.I.(2011) plan de mejoramiento para las áreas administrativas de mercadeo y costos de la sala de belleza seven studio. Pasantía institucional para optar al título de Administrador de Empresa. Programa de Administración de Empresas Departamento de Ciencias Administrativas Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali.
34. TÜV Rheinland, M.(2015). Norma ISO 9000:20015 ¿Qué esperar y cómo anticiparse?

Anexo 1: Evolución de la calidad a través de cada una de sus etapas. Fuente:(Saumeth Torres, et al., 2012)

Inspección: es la primera etapa, de la cual existen evidencias gráficas en algunas tumbas en la ciudad de Thebas (1450 A.C.), que demuestran la presencia de un inspector quien verificaba que los bloques de piedra que se elaboraban tenían las dimensiones adecuadas. La optimización de los procesos se da entre los años 1700 y 1800. Adam Smith en su libro *La Riqueza de las Naciones* publicado en 1776, enfatiza el concepto de la división del trabajo y la importancia de la especialización en las tareas (Fernández & Sánchez, 1997), posteriormente se introduce la producción de partes intercambiables en la maquinaria y la capacitación a trabajadores para evitar la variabilidad en los procesos productivos, bajo la iniciativa de Eli Whitney en 1798. Los aportes realizados por Taylor, publicados en 1909 en su obra *Les Principes de direction Scientifique des Entreprises*, en donde retoma la idea de “la división de tareas como método de la organización racional del trabajo” (Bélanger & Mercier, 2006), dieron lugar a una nueva filosofía de producción, la cual consistió en la separación de las labores de producción de las de control de calidad. Estos cambios generaron mayor productividad, disminuyeron los costos, pero afectaron la calidad de los productos; sin embargo, esto no afectó las ventas, pues existía alta demanda de productos.

La incorporación de las máquinas a los talleres se da en plena revolución industrial. A partir de este momento surgieron las grandes empresas las cuales fabricaban en serie, como fue el caso de la compañía Ford Motor Company, a manos de su fundador Henry Ford, la cual estableció la producción en masa y la cadena de montaje sin que el trabajador se moviese; es decir, era el automóvil el que se desplazaba (Bagner, 2001), lo que fomentó que los trabajadores se especializaran en una determinada labor.

Control de la Calidad: en los años 1920, tanto la producción de los productos, como su complejidad fueron aumentando, con esto la inspección de ellos resultaba más complicada e incluso más costosa, por lo cual se desarrollaron un conjunto de nuevos métodos de inspección y mejora de la calidad. Con este nuevo enfoque se recurrió a técnicas estadísticas, se aprovecharon los conceptos básicos del control estadístico de la calidad desarrollados por W. Shewhart, no se trataba de eliminar la variabilidad en la producción, sino de diferenciar entre variaciones aceptables o comunes y variaciones especiales o que indican la presencia de algún fallo.

Anexo 1: Evolución de la calidad a través de cada una de sus etapas. Fuente:(Saumeth Torres, et al., 2012). Continuación.

La idea era mantener un proceso en su estado planificado, de forma que siga siendo capaz de cumplir los objetivos establecidos. Es tal la importancia que incluso Deming afirmaba que “sin control estadístico el proceso estaba en un caos inestable... enmascaraba cualquier intento de realizar mejoras” (Miranda, Chamorro & Rubio, 2007 p. 22), lo que condujo a la aparición del control de la calidad.

Aseguramiento de la Calidad: durante la postguerra, Norteamérica fue el único productor del mundo de productos y servicios de calidad. La industria americana vendía todo lo que era capaz de producir y se volvió autocomplaciente: la calidad fue desplazada por la cantidad. La estadística se convirtió en la herramienta indispensable para poder predecir y después comprobar cuál era la fiabilidad de los productos. Con la implantación de las técnicas de fiabilidad, y por el avance que había tenido durante la guerra sectores como el nuclear, la aeronáutica y la defensa, se hacía necesario asegurar que el producto cumplía los requisitos dados sobre la calidad.

En este periodo aparece la primera definición oficial conocida de calidad: “aptitud para el uso o adecuación al uso” emitida en 1946 por Joseph Juran, quien explica que: “aptitud o idoneidad al uso se determina por aquellas características del producto que el usuario puede reconocer como beneficiosas para él. Para el usuario, la calidad es adecuación al uso, no conformidad con las especificaciones. El usuario final casi nunca sabe lo que hay en las especificaciones. Su evaluación de la calidad se basa en si el producto es adecuado al uso cuando se le sirve y si sigue siendo” (Grocock, 1993 p. 477).

En 1946, delegados de 25 países se reunieron en Londres y decidieron crear una organización internacional, cuyo objeto sería facilitar la coordinación y unificación internacional de estándares industriales, lo que originó la creación de la International Standard Organization (ISO) (Hernández, Fabela & Martínez, 2001).

En los años 1950 tras la segunda guerra mundial, se da en Japón la llamada Revolución de la Calidad, pues el país necesitaba renacer, encaminando todos sus esfuerzos a vender sus productos en el mercado internacional, cambiando su anterior filosofía caracterizada por vender productos a bajo precio y carentes de calidad.

Anexo 1: Evolución de la calidad a través de cada una de sus etapas. Fuente:(Saumeth Torres, et al., 2012). Continuación.

Con esta meta los ingenieros japoneses inician un estudio exhaustivo de control estadístico de la calidad, basándose en las investigaciones de Shewhart, obteniendo resultados positivos al aplicar estos conocimientos en las empresas lográndose la mejora en la calidad y productividad. Con el cambio de filosofía que se había dado en Japón, se da una percepción de la calidad en la cual se admite que esta afecta a toda la organización, es decir, que tiene implicaciones fuera del área de producción; es entonces cuando surge un nuevo enfoque en la gestión de la calidad denominado Aseguramiento de la Calidad, el cual se trata de un planteamiento de carácter preventivo que tiene como finalidad comprobar que se realizan todas las actividades satisfactoriamente de modo que el producto resultante sea adecuado, pasando del departamento de calidad e involucrando a toda la organización.

En 1960 se crean los primeros círculos de calidad, por Kaoru Ishikawa (Guajardo, 2003) y posteriormente en 1962 empiezan a ponerse en práctica estos sistemas participativos en las empresas japonesas. Los círculos de calidad, se basan en un sistema participativo de gestión mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos pequeños para realizar sugerencias y solucionar problemas relacionados con aspectos del propio trabajo. Por otro lado, organizaciones como la Food and Drug Administration (FDA), en 1962 en Estados Unidos, propone las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), como una guía buscando contribuir a la mejora en la calidad de productos alimentarios y farmacéuticos. En 1963 es publicada la primera versión de las BPM, esta publicación fue avalada y propuesta por organizaciones a nivel internacional como la Organización Mundial de la Salud (OMS), autoridad directiva y coordinadora de la acción sanitaria en el sistema de las Naciones Unidas.

El redescubrimiento de Deming por parte de los americanos en un programa televisivo de la National Broadcasting Company (NBC) en 1980, fue lo que hizo que la industria americana y occidental empezara a reconocer que los métodos vigentes entonces eran disfuncionales. Deming asesoró grandes empresas, tales como Ford y general Motors (gM), las cuales experimentaron grandes mejoras en su calidad y resultados financieros (Mera S., 2004).

Anexo 1: Evolución de la calidad a través de cada una de sus etapas. Fuente:(Saumeth Torres, et al., 2012). Continuación.

Calidad Total: los años 1990 se caracterizaron por una proliferación de estudios, trabajos y experiencias sobre el Modelo de Gestión de la Calidad Total (gCT o TqM: Total quality Management). La preocupación por la calidad se generaliza en todos los países los cuales quieren obtener enseñanzas de los japoneses e implementarlas en sus empresas.

En los inicios del año 2000 la calidad ha dejado de ser una prioridad competitiva para convertirse en un requisito imprescindible para competir en muchos mercados. Es decir, tener calidad no garantiza el éxito, si no que supone una condición previa para competir en el mercado. Por esto muchas organizaciones enfocan sus esfuerzos en lograr el mejoramiento de la calidad, entre ellas la ISO. Esta organización desde 1987 crea la Serie de Estandarización ISO 9000, para este entonces la calidad se extendía a las diferentes funciones empresariales, a todas las organizaciones y también a los servicios, los productos intermedios y a los clientes, tanto externos como internos. Con esto surge un concepto integrador, Gestión de calidad total, concebido como el hecho de que en cada fase del proceso se debían identificar las necesidades del cliente siguiente, después traducir esas necesidades en especificaciones que se lograran y permitieran ser controladas para asegurar la conformidad, así como evitar errores o fallas, contando con el compromiso de todos los miembros de la organización.

Excelencia: en 1999 mientras en Estados Unidos se hablaba de Gestión de la Calidad Total, en Europa la European Foundation for quality Management (EFQM) adoptó el término de Excelencia. Esta misma fundación en 1992 lanzó el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, conocido internacionalmente desde 1999 como Modelo EFQM y promueve su utilización mediante la creación del Premio Europeo a la Calidad. Bajo este mismo enfoque la Fundación Iberoamericana para la gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), instituye la entrega de premio anual a la Calidad, llamado Premio Iberoamericano de la Calidad, el cual tiene como referente el Modelo de gestión Iberoamericano.

Anexo 2: Conceptos de calidad de acuerdo con los diferentes autores consultados

Autor, año	Definición de calidad
Feigenbaum, 1971; 1997	Define la calidad como "la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso", más tarde plantea que es "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente".
Crosby, 1979; 1994	Ofrece una definición de calidad inicial "conformidad a los requerimientos", y añade que sólo puede ser medida por el costo de la no conformidad. Más tarde puntualiza que calidad es "entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo".
Deming, 1986; 1989	Plantea que la calidad es un "predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado". Luego da un enfoque basado en el trabajo diario, controlando la variabilidad y la fiabilidad a bajos costos, orientándose hacia la satisfacción de los clientes. Considera que la calidad debe ser mejorada constantemente, debido a las necesidades siempre cambiantes del mercado, por lo que su visión de la calidad es muy dinámica.
Conway, 1988	Plantea que la calidad se alcanza al "desarrollar la fabricación, administración y distribución a bajo costo de productos y servicios que el cliente quiera o necesite".
Ishikawa, 1988	Enfatiza que la calidad no debe interpretarse solamente como calidad del producto, sino que "calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores" e incluye el costo entre estos requisitos. "En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos etc.". Su enfoque básico es controlar la calidad en todas las manifestaciones.
Juran, 1993	Aporta dos nuevas definiciones de calidad, una que se refiere al producto "calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto" que coincide con la anterior en su conclusión y otra que se refiere a la organización "la calidad consiste en no tener deficiencias".

Anexo 3: Principales elementos asociados a los principios de gestión de la calidad.

Principio	Declaración	Base racional	Beneficios claves	Acciones posibles
Enfoque al cliente	El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente.	El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas pertinentes. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para el cliente. Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> —incremento del valor para el cliente. —incremento de la satisfacción del cliente — incremento de la repetición del negocio. — incremento de la reputación de la organización. — ampliación de la base de clientes. — incremento de las ganancias y la cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> —reconocer a los clientes directos e indirectos como aquellos que reciben valor de la organización. —entender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes. — relacionar los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas del cliente. — comunicar las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización. — planificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y dar soporte a los productos y servicios para cumplir las necesidades y expectativas del cliente. — medir y realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente y tomar las acciones adecuadas. — determinar y tomar acciones sobre las necesidades y expectativas apropiadas de las partes interesadas pertinentes que puedan afectar a la satisfacción del cliente. — gestionar de manera activa las relaciones con los clientes para lograr el éxito sostenido.

Anexo 3: Principales elementos asociados a los principios de gestión de la calidad. Continuación.

Principio	Declaración	Base racional	Beneficios claves	Acciones posibles
Liderazgo	Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en la que las personas se implican en los logros de los objetivos de la calidad de la organización.	La creación de la unidad de propósito y la dirección y gestión de las personas permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> — aumento de la eficacia y eficiencia al cumplir los objetivos de la calidad de la organización. — mejora en la coordinación de los procesos de la organización. — mejora en la comunicación entre los niveles y funciones de la organización. — desarrollo y mejora de la capacidad de la organización y de sus personas para entregar los resultados deseados. 	<ul style="list-style-type: none"> — comunicar en toda la organización la misión, la visión, la estrategia, las políticas y los procesos de la organización. — crear y mantener los valores compartidos, la imparcialidad y los modelos éticos para el comportamiento en todos los niveles de la organización. — establecer una cultura de la confianza y la integridad — fomentar un compromiso con la calidad en toda la organización. — asegurarse de que los líderes en todos los niveles son ejemplos positivos para las personas de la organización. — proporcionar a las personas los recursos, la formación y la autoridad requerida para actuar con responsabilidad y obligación de rendir cuentas. — inspirar, fomentar y reconocer la contribución de las personas.

Anexo 3: Principales elementos asociados a los principios de gestión de la calidad. Continuación.

Principio	Declaración	Base racional	Beneficios claves	Acciones posibles
Compromiso de las personas.	Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.	Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. El reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> — mejora de la comprensión de los objetivos de la calidad de la organización por parte de las personas de la organización y aumento de la motivación para lograrlos. — aumento de la participación activa de las personas en las actividades de mejora. — aumento en el desarrollo, iniciativa y creatividad de las personas. — aumento de la satisfacción de las personas. — aumento de la confianza y colaboración en toda la organización. — aumento de la atención a los valores compartidos y a la cultura en toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> — comunicarse con las personas para promover la comprensión de la importancia de su contribución individual. — promover la colaboración en toda la organización — facilitar el diálogo abierto y que se compartan los conocimientos y la experiencia. — empoderar a las personas para determinar las restricciones que afectan al desempeño y para tomar iniciativas sin temor. — reconocer y agradecer la contribución, el aprendizaje y la mejora de las personas. — posibilitar la autoevaluación del desempeño frente a los objetivos personales. — realizar encuestas para evaluar la satisfacción de las personas, comunicar los resultados y tomar las acciones adecuadas.

Anexo 3: Principales elementos asociados a los principios de gestión de la calidad. Continuación.

Principio	Declaración	Base racional	Beneficios claves	Acciones posibles
Enfoque a procesos.	Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.	El SGC consta de procesos interrelacionados. Entender cómo este sistema produce los resultados permite a una organización optimizar el sistema y su desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> — aumento de la capacidad de centrar los esfuerzos en los procesos clave y en las oportunidades de mejora. — resultados coherentes y previsibles mediante un sistema de procesos alineados. — optimización del desempeño mediante la gestión eficaz del proceso, el uso eficiente de los recursos y la reducción de las barreras interdisciplinarias. — posibilidad de que la organización proporcione confianza a las partes interesadas en lo relativo a su coherencia, eficacia y eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> — definir los objetivos del sistema y de los procesos necesarios para lograrlos. — establecer la autoridad, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas para la gestión de los procesos. — entender las capacidades de la organización y determinar las restricciones de recursos antes de actuar. — determinar las interdependencias del proceso y analizar el efecto de las modificaciones a los procesos individuales sobre el sistema como un todo. — gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema para lograr los objetivos de la calidad de la organización de una manera eficaz y eficiente. — asegurarse de que la información necesaria está disponible para operar y mejorar los procesos y para realizar el seguimiento, analizar y evaluar el desempeño del sistema global. — gestionar los riesgos que pueden afectar a las salidas de los procesos y a los resultados globales del SGC.

Anexo 3: Principales elementos asociados a los principios de gestión de la calidad. Continuación.

Principio	Declaración	Base racional	Beneficios claves	Acciones posibles
Mejora.	Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.	La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> — mejora del desempeño del proceso, de las capacidades de la organización y de la satisfacción del cliente. — mejora del enfoque en la investigación y la determinación de la causa raíz, seguido de la prevención y las acciones correctivas. — aumento de la capacidad de anticiparse y reaccionar a los riesgos y oportunidades internas y externas. — mayor atención tanto a la mejora progresiva como a la mejora abrupta. — mejor uso del aprendizaje para la mejora. — aumento de la promoción de la innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> — promover el establecimiento de objetivos de mejora en todos los niveles de la organización. — educar y formar a las personas en todos los niveles sobre cómo aplicar las herramientas básicas y las metodologías para lograr los objetivos de mejora. — asegurarse de que las personas son competentes para promover y completar los proyectos de mejora exitosamente. — desarrollar y desplegar procesos para implementar los proyectos de mejora en toda la organización. — realizar seguimiento, revisar y auditar la planificación, la implementación, la finalización y los resultados de los proyectos de mejora. — integrar las consideraciones de la mejora en el desarrollo de productos, servicios y procesos nuevos o modificados. — reconocer y admitir la mejora.

Anexo 3: Principales elementos asociados a los principios de gestión de la calidad. Continuación.

Principio	Declaración	Base racional	Beneficios claves	Acciones posibles
Toma de decisiones basada en la evidencia.	Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.	La toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas. El análisis de los hechos, la evidencia y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> — mejora de los procesos de toma de decisiones. — mejora de la evaluación del desempeño del proceso y de la capacidad de lograr los objetivos. — mejora de la eficacia y eficiencia operativas. — aumento de la capacidad de revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y las decisiones. — aumento de la capacidad de demostrar la eficacia de las decisiones previas. 	<ul style="list-style-type: none"> — determinar, medir y hacer el seguimiento de los indicadores clave para demostrar el desempeño de la organización. — poner a disposición de las personas pertinentes todos los datos necesarios. — asegurarse de que los datos y la información son suficientemente precisos, fiables y seguros. — analizar y evaluar los datos y la información utilizando métodos adecuados. — asegurarse de que las personas son competentes para analizar y evaluar los datos según sea necesario. — tomar decisiones y tomar acciones basadas en la evidencia, equilibrando la experiencia y la intuición.

Anexo 3: Principales elementos asociados a los principios de gestión de la calidad. Continuación.

Principio	Declaración	Base racional	Beneficios claves	Acciones posibles
Gestión de las relaciones.	Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.	Las partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño. Es particularmente importante la gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios.	<ul style="list-style-type: none"> — aumento del desempeño de la organización y de sus partes interesadas pertinentes respondiendo a las oportunidades y restricciones relacionadas con cada parte interesada. — entendimiento común de los objetivos y los valores entre las partes interesadas. — aumento de la capacidad de crear valor para las partes interesadas compartiendo los recursos y la competencia y gestionando los riesgos relativos a la calidad. — una cadena de suministro bien gestionada que proporciona un flujo estable de productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> — determinar las partes interesadas pertinentes (tales como proveedores, socios, clientes, inversionistas, empleados y la sociedad en su conjunto) y su relación con la organización. — determinar y priorizar las relaciones con las partes interesadas que es necesario gestionar. — establecer relaciones que equilibren las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo. — reunir y compartir la información, la experiencia y los recursos con las partes interesadas pertinentes. — medir el desempeño y proporcionar retroalimentación del desempeño a las partes interesadas, cuando sea apropiado, para aumentar las iniciativas de mejora. — establecer actividades de desarrollo y mejora colaborativas con los proveedores, los socios y otras partes interesadas. — fomentar y reconocer las mejoras y los logros de los proveedores y los socios.

Fuente: NC ISO 9000:2015

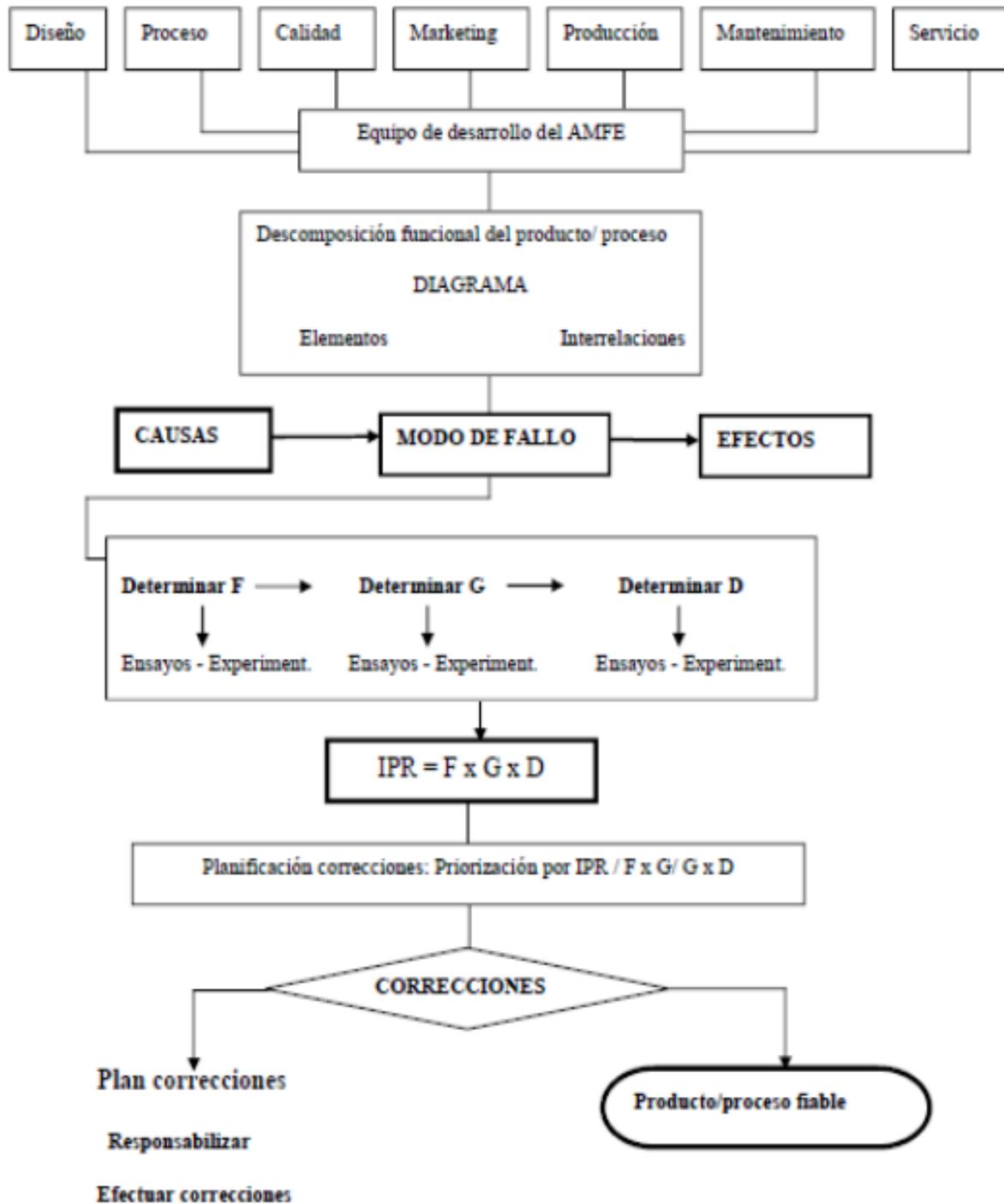
Anexo 4: Herramientas para la gestión de riesgos

Herramientas	Aplicaciones
Diagrama de Causa-Efecto	Organizar la información proveniente de una tormenta de ideas referentes a las causas potenciales de un problema. Permite establecer relaciones entre dichas causas.
Gráfico de Pareto	Localizar los defectos, problemas o fallas vitales para concentrar los esfuerzos de solución o mejora en estos. Una vez que sean corregidos entonces se vuelve aplicar el principio del diagrama para localizar de entre los que quedan a los más importantes, volviéndose un ciclo de filosofía.
Despliegue de la función calidad	Identificar, clasificar y ordenar por grado de importancia los requisitos del cliente y los beneficios esperados de un producto o servicio, de manera de correlacionar los factores y requerimientos correspondientes con el diseño y la elaboración de dicho producto o servicio. Constituye un sistema de planificación, así como una herramienta grafica pues utiliza la así llamada "casa de la calidad."
Análisis modal de fallos y efectos (AMFE)	Permitir la identificación, evaluación y prevención de los posibles fallos y sus efectos que pueden aparecer en un producto, en servicio o en un proceso. Documenta el conocimiento existente y las acciones sobre riesgos o fallos que deben ser utilizadas para lograr una mejora continua. Asegura que cualquier fallo que pueda ocurrir no cause daño al consumidor o tenga un impacto grave en el sistema.
Análisis modal de fallos efectos y su criticidad (AMFEC)	Identificar los puntos en que la adopción de acciones preventivas adicionales, resulta apropiada para minimizar los riesgos permite clasificar los modos sobre la base de sus riesgos relativos.
Análisis por árbol de fallo (AAF)	Evaluar uno por uno los fallos de un sistema o (subsistema), combinando múltiple situaciones, con el fin de averiguar los orígenes de los mismos. Puede utilizarse para establecer el camino hasta la causa de raíz del fallo, investigar las reclamaciones o las desviaciones con el fin de conocer la cusa desencadenante y asegurar que las mejoras pretendidas resolverán completamente la cuestión.
Análisis de riesgos y puntos críticos de control (HACCP)	Investigar sistemáticamente los riesgos y tenerlos bajo control. Analiza, evalúa, previene y controla los riesgos y las consecuencias adversas de los peligros debido al diseño, desarrollo, producción y utilización de los productos. Esta herramienta es utilizada mayormente en los procesos donde los productos deben poseer elevados niveles de inocuidad.

Fuente:(Baños, 2015)

Anexo 5: Esquema que representa las etapas a seguir para la elaboración de un AMFE.

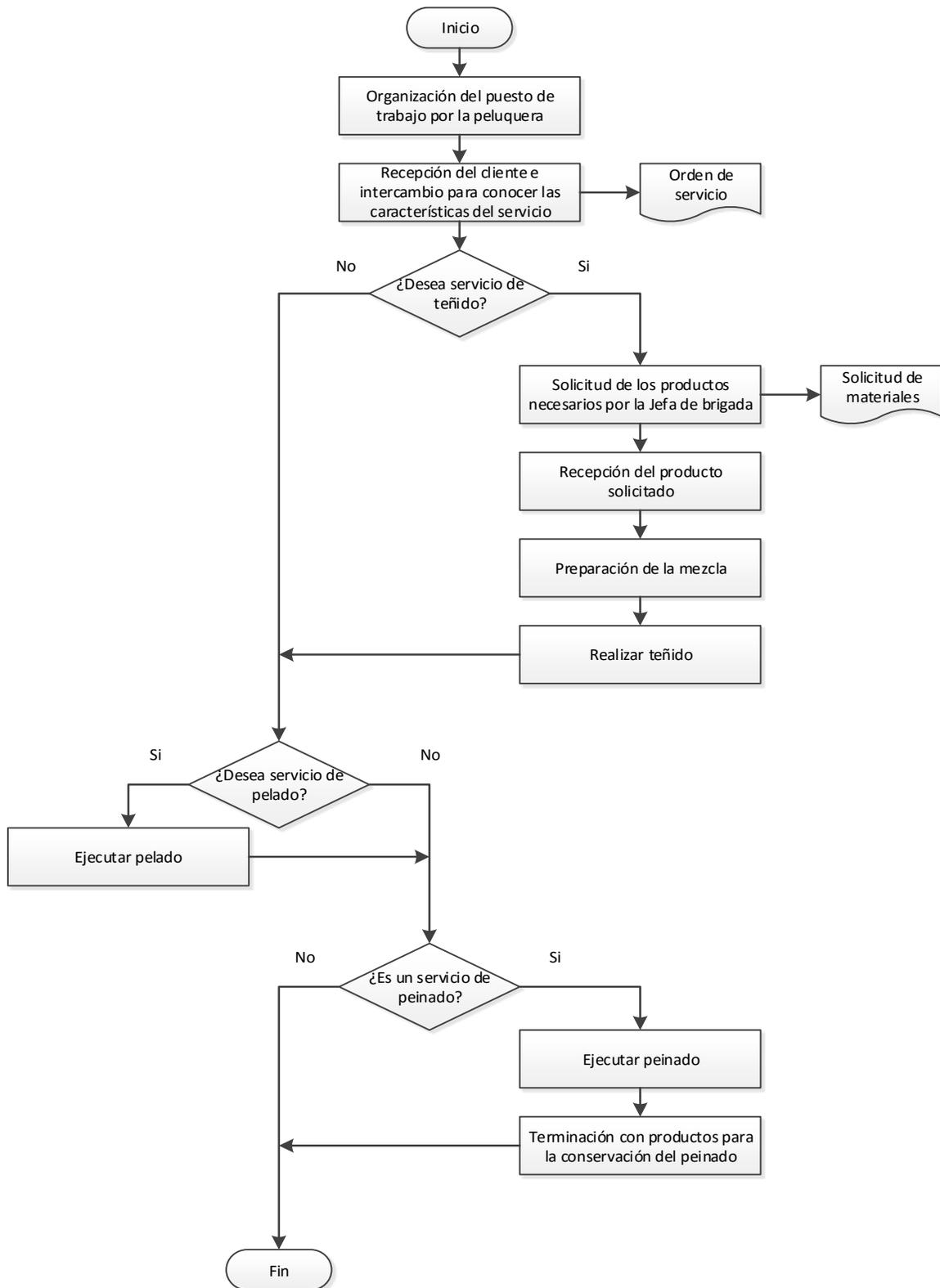
Fuente: Rosindo (2015)



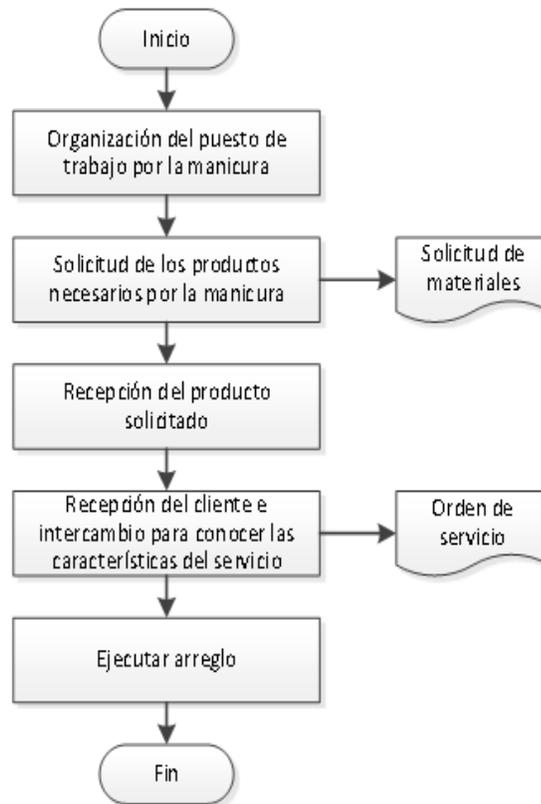
Anexo 6: Procedimientos consultados para la gestión de riesgos

Procedimiento	Autor	Etapas
Procedimiento para la gestión de la salud	Galarce, (1995)	Organización del trabajo
		Diagnóstico del proceso de prevención de riesgo laboral
		Diagnóstico de la situación actual a nivel empresarial
		Diagnóstico a nivel de proceso
		Diagnóstico a nivel de puesto de trabajo
		Planificación de la acción preventiva
Cartilla Guía Administración de Riesgos	Departamento Administrativo de la Función Pública, (2001)	Control
		Directrices generales
		Valoración del riesgo
		Manejo del riesgo
		Plan de manejo de riesgo
		Elaboración del mapa de riesgo
Errores de medición y gestión de riesgos	Otero López, (2003)	Monitoreo
		Autoevaluación
		Analizar y conocer el contexto
		Identificar errores de medicación
Gestión de riesgos	COSO, (2005)	Analizar y evaluar los errores de medicación
		Tratamiento de los errores de medicación
		Diagnóstico
		Generar cultura de riesgo
Gestión de riesgos	ISO 31000:2009	Valoración del riesgo
		Estrategia de manejo del riesgo
		Monitoreo
Gestión de riesgos	ISO 31000:2009	Establecer el contexto
		Evaluación de riesgo
		Tratar los riesgos
Procedimiento para la gestión de riesgos en instituciones hospitalarias	Jiménez-Gómez, (2012)	Planificación del estudio
		Familiarización con el contexto
		Análisis y evaluación de la gestión de riesgos
		Organizar la aplicación de mejoras
		Control y Monitoreo
Procedimiento para la gestión de riesgos en instituciones hospitalarias	Rodríguez-Rivero, (2013)	Preparación del estudio
		Diagnóstico
		Valoración del riesgo
		Estrategia del manejo de riesgo
Procedimiento para la gestión de riesgos	Bello Robaina, (2013)	Control y monitoreo
		Exploración y ajuste
		Identificación de riesgos
		Evaluación de riesgos
		Clasificación de riesgos
		Análisis de condiciones
		Definición de objetivos de control
		Elaboración del plan de acciones de prevención y control de riesgos
		Análisis de costo de prevención y control- pérdida estimada
Monitoreo de la eficacia del plan de prevención y control de riesgos.		
Procedimiento para la gestión de riesgos en el proceso de Investigación, desarrollo e innovación (I+D+I)	Días da Silva and Parada Gutiérrez (2014)	Concientización de la organización
		Creación del equipo de trabajo
		Identificación de los riesgos
		Análisis y valoración
		Determinación de la magnitud de los riesgos
		Determinación y clasificación del nivel de riesgo en las dimensiones y elementos

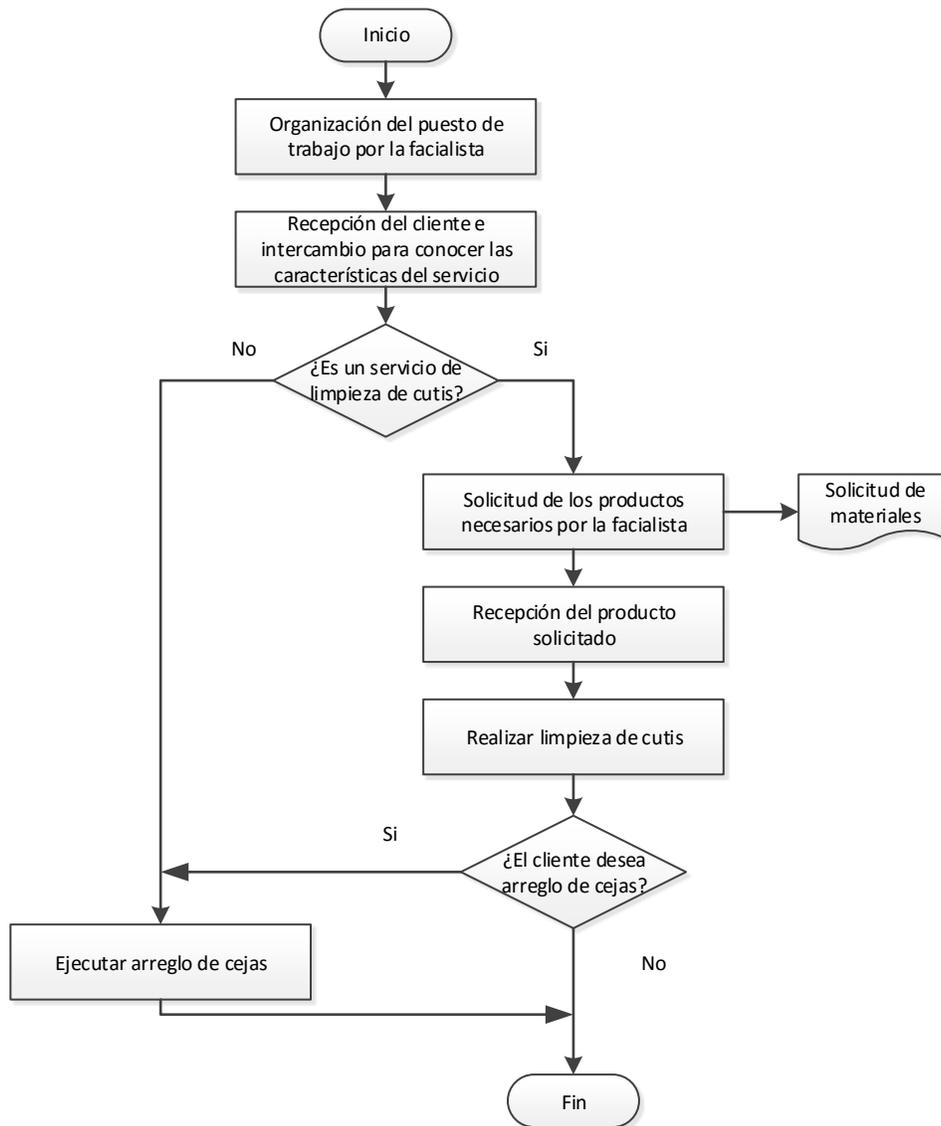
Anexo 7: Diagrama de flujo del proceso de Peluquería.



Anexo 8: Diagrama de flujo del proceso de Manicura.



Anexo 9: Diagrama de flujo del proceso de Facial.



Anexo 10: Definición de los aspectos de la Guía de Autocontrol que proceden según las características de Biobel.

Aspectos a verificar	Elementos que considera	Proceden	No proceden
Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.	7	7	
Integridad y valores éticos.	7	7	
Idoneidad demostrada.	5	2	3
Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.	18	10	8
Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos.	4	1	3
Identificación del riesgo y detección del cambio.	2	2	
Determinación de los objetivos de control.	2	2	
Prevención de riesgos.	5	4	1
Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización.	5	4	1
Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.	15	5	10
Acceso restringido a los recursos, activos y registros.	3	3	
Rotación del personal en las tareas claves.	3		3
Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.	5		5
Indicadores de rendimiento y de desempeño.	2	2	
Sistemas de información, flujo y canales de comunicación.	5	5	

**Anexo 10: Definición de los aspectos de la Guía de Autocontrol que proceden según las características de Biobel.
Continuación.**

Aspectos a verificar	Elementos que considera	Proceden	No proceden
Contenido, calidad y responsabilidad.	3	3	
Rendición de cuentas.	5		5
Evaluación y determinación de la eficiencia del sistema de control interno.	9	6	3
Comité de prevención y control.	4	2	2

Anexo 11: Aplicación de la Guía de Autocontrol de los aspectos a verificar que proceden según las características de Biobel.

Componente: Ambiente de control			
No	Aspectos a verificar	Si	No
Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual			
1.	Definidos los objetivos de trabajo de la entidad.	X	
2.	El plan anual de actividades asegura la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos de la entidad, respondiendo a la instrumentación de las actividades recogidas en el plan de actividades principales del órgano u organismo al que se subordina, de acuerdo a las regulación aprobada por el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación.	X	
3.	Para la elaboración del plan anual de actividades, se tiene en cuenta entre otros aspectos los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - La misión de la entidad. - Los objetivos de trabajo de la entidad - Las funciones definidas de cada área y puesto de trabajo. - Las actividades a realizar en cada proceso o subproceso. - Los riesgos más relevantes o sea aquellos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad (Plan de Prevención de Riesgos). - El Plan de actividades debe contener las tareas de consulta y discusión del Plan económico y el Presupuesto anual con los trabajadores en todas sus etapas o procesos 	X	
4.	Se analiza el cumplimiento de la planeación y se adoptan las medidas que correspondan	X	
5.	Elaborado el plan de trabajo mensual sobre la base de lo aprobado en el plan anual de actividades de cada nivel de dirección, puntualizando las actividades que hayan sufrido cambios y las nuevas, como resultado del proceso de dirección, teniendo en cuenta también que en el cumplimiento del mismo se incluyan las acciones de control y seguimiento a realizar por la propia entidad para solucionar las deficiencias o limitaciones que se detecten, lo que debe incidir en la actualización de los planes de Prevención de Riesgos.		X

Anexo 11: Aplicación de la Guía de Autocontrol de los aspectos a verificar que proceden según las características de Biobel. Continuación.

No	Aspectos a verificar	Si	No
6.	Cada cuadro, funcionario y especialista elabora su plan de trabajo individual, teniendo presente el plan de trabajo mensual del nivel de dirección a que se subordina, el aseguramiento de los objetivos y tareas que responda a su responsabilidad y a las misiones asignadas. El jefe inmediato superior revisa, aprueba y analiza el cumplimiento del plan aprobado.	X	
7.	Se informa a los niveles que correspondan, el cumplimiento de los planes de trabajo.	X	
Integridad y valores éticos			
8.	Firmado por los cuadros el Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano. Se evalúan en las rendiciones de cuenta y en las evaluaciones la observancia de los preceptos éticos.	X	
9.	Identificados por los trabajadores los valores éticos de la entidad.	X	
10.	Cuenta la entidad con un Código de ética específico para la actividad.	X	
11.	Se conoce por los trabajadores y se aplica el Reglamento Disciplinario aprobado.	X	
12.	Se cumple el Convenio Colectivo de Trabajo elaborado conjuntamente entre la administración y la organización sindical, habiendo sido discutido y aprobado por los trabajadores, el que debe mantener su vigencia por un periodo máximo de tres años.	X	
13.	Creado y actualizado el registro consecutivo de medidas disciplinarias.		X
14.	Existe evidencia de la preparación general de los cuadros y reservas, su vinculación con los demás trabajadores, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa.	X	

Anexo 11: Aplicación de la Guía de Autocontrol de los aspectos a verificar que proceden según las características de Biobel. Continuación.

No	Aspectos a verificar	Si	No
Idoneidad demostrada			
15.	Cada trabajador conoce sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo, y se refleja su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño.	X	
16.	Elaborado y actualizado un registro de la plantilla de personal y el registro de trabajadores, de acuerdo con la legislación vigente del MTSS	X	
Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad			
17.	Se cuenta con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social o encargo estatal, según proceda.	X	
18.	Se cuenta con la documentación que aprueba la plantilla de cargos, así como con el organigrama de la entidad, los que se corresponden con la estructura organizativa de la entidad y sus necesidades.	X	
19.	Identificados los procesos, actividades y sus responsables, a partir de las funciones de la entidad, para dar cumplimiento a los objetivos trazados.	X	
20.	Elaborado y aprobado por la máxima dirección, el manual de procedimientos, donde se relacionan los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos fundamentales.	X	
21.	Se aplican las normas obligatorias emitidas por la Oficina Nacional de Normalización para los procesos que lo requieran.	X	
22.	Elaborado y actualizado el plan de seguridad y protección física conforme a lo establecido legalmente.	X	
23.	Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramiento, así como se debe contar con los contratos de trabajo en los casos que corresponda y tener definido por escrito sus deberes, derechos y la responsabilidad material de los recursos que custodian.	X	

Anexo 11: Aplicación de la Guía de Autocontrol de los aspectos a verificar que proceden según las características de Biobel. Continuación.

No	Aspectos a verificar	Si	No
24.	Existe evidencia del proceso de entrega y recepción del cargo y se evalúa con rigor el plan de medidas elaborado para solucionar las deficiencias y limitaciones presentes en la organización.	X	
25.	La estructura y organización de las áreas económicas y contable se corresponden con la misión de su organización y el volumen de las operaciones para garantizar los procesos de revisión sobre: - Elaboración, ejecución y cumplimiento del Plan Económico y el Presupuesto Anual asignado - Veracidad de la información administrativa - Cumplimiento de los deberes formales del Sistema tributario - Análisis económico-financieros y su situación de producirse cambios técnico – organizativos.	X	
26.	Integrados y armonizados los sistemas de gestión que aplica la entidad al sistema de control interno.	X	
Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			
27.	Está elaborado y se cumple un programa de salud y seguridad de los trabajadores.	X	
Componente: Gestión y prevención de riesgos.			
Identificación del riesgo y detección del cambio			
28.	Conformado el grupo para la identificación y análisis de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, sean externos e internos, clasificados por procesos, actividades y operaciones de cada área, con la participación de los trabajadores.		X
29.	Se analizan periódicamente los riesgos identificados en cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.		X

Anexo 11: Aplicación de la Guía de Autocontrol de los aspectos a verificar que proceden según las características de Biobel. Continuación.

No	Aspectos a verificar	Si	No
Determinación de los objetivos de control			
30.	En reuniones presididas por la máxima autoridad, el dirigente sindical, representantes de las organizaciones políticas y los trabajadores, se realiza un diagnóstico utilizando el informe emitido por el grupo de trabajo y se realiza la determinación de los objetivos de control.	X	
31.	Se conservan las actas de las reuniones por áreas con los trabajadores para la determinación de los objetivos de control y fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores.	X	
Prevención de riesgos			
32.	Elaborado el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad, a partir de los riesgos más relevantes contenidos en los respectivos planes de Prevención de Riesgos de las áreas y considerando el autocontrol como una de las medidas.		X
33.	Se consideran en el Plan de Prevención los riesgos más relevantes relacionados con la seguridad informática, la seguridad y protección física, la protección de la Información Oficial en la entidad y la actuación ética.		X
34.	Aprobado el Plan de Prevención de Riesgos por parte del órgano colegiado de dirección y los trabajadores, dejando evidencia documental mediante acta de la reunión.		X
35.	Existe evidencia de la evaluación y actualización sistemática del Plan de Prevención de Riesgos a partir del análisis de las causas y condiciones y las vulnerabilidades identificadas por diferentes acciones de control.		X

Anexo 11: Aplicación de la Guía de Autocontrol de los aspectos a verificar que proceden según las características de Biobel. Continuación.

Componente: Actividades de control.			
No	Aspectos a verificar	Si	No
Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización			
36.	Se garantiza la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos.	X	
37.	Relaciones de familiaridad: -Realizado el levantamiento de relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida. -Está elaborado y se cumple el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.	X	
38.	Comprobadas las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización definidas en el Reglamento Orgánico y en el Manual de Funcionamiento, según corresponda.	X	
39.	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes transacciones y operaciones de la entidad.	X	
Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos			
40.	Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.	X	

Anexo 11: Aplicación de la Guía de Autocontrol de los aspectos a verificar que proceden según las características de Biobel. Continuación.

No	Aspectos a verificar	Si	No
41.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Efectivo en Caja, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El efectivo y valores equivalentes se mantienen en un lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc. y el cajero tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo y otros bienes valores depositados en la caja de seguridad. -Se cumple lo establecido con relación a la tenencia y custodia de la combinación de la caja seguridad. -Son verificados el importe de los ingresos cobrados en efectivo y se corresponden con la suma de los documentos justificantes. -Se realizan arquezos al efectivo en caja de forma sorpresiva y al término de cada mes. -Se deposita en el banco al día hábil siguiente, el efectivo recaudado; de no ser así existe un documento por las personas facultadas que aprueba otro término. 	X	
42.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema de Inventarios, teniendo en cuentan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se cumple con la política de gestión de inventarios establecida por el Ministerio de Comercio Interior. -La persona del almacén que cuenta, mide y pesa todos los productos recibidos no tiene acceso al documento del suministrador (recepción a ciega). -Los submayores de inventario del área contable deben estar al día. 	X	

Anexo 11: Aplicación de la Guía de Autocontrol de los aspectos a verificar que proceden según las características de Biobel. Continuación.

No	Aspectos a verificar	Si	No
42.	<p>-El almacén informa las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos y dichas existencias tienen que cotejarse diariamente con los submayores de inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas.</p> <p>-Es obligatorio elaborar un plan anual y efectuar conteos periódicos del 10% de los productos almacenados, y cuando estos chequeos arrojen sistemáticamente diferencias, se realiza un inventario general anual y se depuran las mismas conforme a la legislación vigente.</p> <p>-El personal de los almacenes tiene que tener firmadas actas de responsabilidad material por la custodia de los bienes materiales y en caso de faltantes o pérdidas, aplicárseles dicha responsabilidad, de acuerdo con lo establecido.</p> <p>-Cuando se detecten faltantes o sobrantes de bienes materiales se elaboran los expedientes correspondientes y se contabilizan inmediatamente, tramitándose y aprobándose dentro de los términos establecidos.</p> <p>-Debe existir un control eficaz de los útiles y herramientas en uso; en caso de detectarse faltantes o sobrantes de estos bienes se elaboran los expedientes correspondientes, se contabilizan correctamente y se aplica la responsabilidad material.</p> <p>-El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables ni a los Submayores de Control de Inventarios.</p> <p>-El área contable tiene que revisar los precios y cálculos de los productos recepcionados.</p> <p>-Los inventarios ociosos por exceso o por desuso deben ser controlados separadamente, así como activarse y dar seguimiento a las gestiones para su eliminación.</p>	X	

Anexo 11: Aplicación de la Guía de Autocontrol de los aspectos a verificar que proceden según las características de Biobel. Continuación.

No	Aspectos a verificar	Si	No
43.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Activo Fijos, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cada responsable de área tiene firmada un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia. -En el área Contable debe constar con la información mínima indispensable de estos bienes, para su correcta identificación verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente. -Los modelos de control por áreas de los activos fijos tangibles deben encontrarse actualizados, en éstas y en el área contable. -Debe elaborarse inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc. -Es preciso elaborar el plan anual y efectuar chequeos periódicos y sistemáticos del 10% de estos bienes y en caso de detectarse faltantes o sobrantes elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse estos correctamente y aplicarse en el caso de faltantes, la responsabilidad material. -Cuando se sustituya el responsable de un área debe efectuarse el chequeo de todos los activos fijos tangibles bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente. -Las bajas, ventas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados. 	X	

Anexo 11: Aplicación de la Guía de Autocontrol de los aspectos a verificar que proceden según las características de Biobel. Continuación.

No	Aspectos a verificar	Si	No
44.	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Nómina, teniendo en cuenta lo siguiente: -Debe existir separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la paga y la que la registra.	X	
Acceso restringido a los recursos, activos y registros			
45.	Se cumplen los procedimientos de seguridad realizados para proteger y conservar los recursos y registros que constituyen evidencia de los actos administrativos.	X	
46.	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	X	
47.	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.	X	
Indicadores de rendimiento y de desempeño			
48.	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.	X	
49.	Existen y se cumplen los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de rendimiento y de desempeño.	X	

Anexo 11: Aplicación de la Guía de Autocontrol de los aspectos a verificar que proceden según las características de Biobel. Continuación.

Componente: Información y comunicación.			
No	Aspectos a verificar	Si	No
Sistema de información, flujo y canales de comunicación.			
50.	<p>Implementado un sistema para la gestión de la información que garantice:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La elaboración del diagrama del flujo de la información de la entidad, definiendo el emisor, receptor, canales de comunicación, frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos y bases de datos relevantes. -Clasificada la información oficial de la entidad, identificando su contenido, períodos de conservación y otros aspectos específicos. -Determinar los accesos a la información. 	X	
51.	<p>Verificar que la entidad cuenta y cumple con el programa de comunicación institucional que defina el contenido informativo, su origen, destino y periodicidad, y posibilite en lo fundamental con su gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar cohesión, armonía e implicación de todos los trabajadores. -Fortalecer identidad e imagen interna y externa que de respuesta a políticas institucionales. -Incrementar economía, eficiencia y eficacia de los recursos, potenciar el sentido de pertenencia y desarrollar valores éticos y de la cultura organizacional. 	X	
52.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación descendente, facilite que los trabajadores conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.	X	
53.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación ascendente, permita la mejora continua de la organización al retroalimentarse de la opinión de los trabajadores.	X	

Anexo 11: Aplicación de la Guía de Autocontrol de los aspectos a verificar que proceden según las características de Biobel. Continuación.

No	Aspectos a verificar	Si	No
54.	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación horizontal, garantice la ágil y rápida respuesta de los problemas que se presentan en los diferentes procesos y fortalece el trabajo en grupo y el desarrollo de la inteligencia colectiva.	X	
Contenido, calidad y responsabilidad			
55.	Están definidos los responsables de la información y comunicación en la entidad.	X	
56.	Se aplican las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación, que permita ser auditada.	X	
57.	Existe una adecuada disciplina informativa que garantice el cumplimiento de lo establecido para el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes.	X	
Componente: Supervisión y monitoreo.			
Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno			
58.	El sistema de control interno implementado se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República.	X	
59.	Adecuada la Guía de Autocontrol General a las condiciones y características de la entidad.		X
60.	Analizados los resultados de las acciones de control interna y externas con los trabajadores y se elaboró del plan de medida correspondiente.	X	
61.	Se realizan periódicamente autoevaluaciones del sistema de control interno y se deja evidencia documental de su análisis con los trabajadores.	X	
62.	Realizan los trabajadores el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo.		X
63.	Conformado el expediente de las acciones de control de acuerdo con la legislación vigente.		X

Anexo 11: Aplicación de la Guía de Autocontrol de los aspectos a verificar que proceden según las características de Biobel. Continuación.

No	Aspectos a verificar	Si	No
Comité de prevención y control			
64.	Se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes.	X	
65.	Los hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se dan a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.	X	

Anexo 12: Escala para evaluar la clasificación según gravedad o severidad del fallo.

Severidad (S)	Categoría	Descripción
5	Muy Alta	Cuando el fallo origina la pérdida del cliente, provocado por el incumplimiento de normas que suponen un alto riesgo para el cliente y el trabajador y/o el medioambiente.
4	Alta	Cuando el fallo origina un alto grado de insatisfacción en el cliente, provocado por el incumplimiento de normas que suponen riesgos.
3	Moderada (relativa importancia)	Cuando el fallo causa cierto descontento en el cliente, provocado por un deterioro en el sistema suponiendo riesgos leves.
2	Baja (apenas perceptibles)	Cuando el fallo origina un ligero inconveniente en el cliente, provocado por un pequeño deterioro en el sistema que no supone riesgos.
1	Muy Baja (imperceptibles)	Cuando el fallo es de pequeña importancia y el cliente no lo percibe, no influye en las características del servicio.

Fuente: Salinas Fragoso(2014).

Anexo 13: Escala para evaluar la ocurrencia del fallo

Ocurrencia (O)	Categoría	Descripción
5	Muy Alta	Fallo casi inevitable, es seguro que se producirá frecuentemente.
4	Alta	El fallo se ha presentado frecuentemente en momentos anteriores, en procesos similares o en el pasado.
3	Moderada	Fallo aparecido en ocasiones en procesos similares o previos al que ocurre, puede aparecer algunas veces en la vida del servicio.
2	Baja	Fallo aislado en procesos similares o casi idénticos, pero es poco probable que suceda.
1	Muy Baja (improbable)	Ningún fallo se asocia a procesos similares, ni se ha dado nunca en el pasado.

Fuente: Salinas Fragoso(2014).

Anexo 14: Escala para evaluar la detectabilidad del fallo

Detectabilidad (D)	Categoría	Descripción
5	Improbable	El daño no puede detectarse, es seguro que lo percibirá el cliente.
4	Pequeña	El daño es de tal naturaleza que es difícil detectarlo con los procedimientos establecidos, casi seguro que lo percibirá el cliente.
3	Mediana	El daño es detectable y posiblemente no llegue al cliente.
2	Alta	El daño es obvio y fácilmente detectable, podría escapar a un primer control, pero será detectado.
1	Muy Alta	El daño es muy obvio y sería improbable que no sea detectado.

Fuente: Salinas Fragoso(2014).

Anexo 15: Análisis Modal de los fallos y su efecto en el proceso de Faciales.

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	D	NPR
Organización del puesto de trabajo por la facialista.	No realizar de forma correcta la organización del puesto.	Demoras innecesarias en el servicio.	La facialista no le da importancia a esta actividad.	2	2	4	1	4
Recepción del cliente e intercambio para conocer las características del servicio.	No intercambiar con el cliente para conocer sus necesidades y expectativas del servicio.	Insatisfacción del cliente	Inadecuada preparación de la facialista.	3	2	6	1	6
			Negligencia.					
	Hacer una traducción inadecuada de las necesidades del cliente.	Insatisfacción del cliente	Inadecuada preparación de la facialista.	3	2	6	1	6
			Negligencia.					
Solicitud de los productos necesarios por la facialista.	Que el producto no esté disponible.	Demora en el servicio.	Que no exista este producto en el almacén y que no haya sido comunicado con anterioridad. El personal del almacén no esté en su puesto de trabajo.	3	1	3	1	3
		Cancelación de la orden.						
		Pérdida del cliente.						

Anexo 15: Análisis Modal de los fallos y su efecto en el proceso de Faciales. Continuación.

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	D	NPR
Recepción del producto solicitado.	Que el producto recepcionado no cumpla con la cantidad y calidad requeridas.	Enriquecimiento ilícito. Pérdidas económicas y daños a la imagen de la institución. Insatisfacción y reclamaciones de los clientes.	Coordinación entre la facialista y la almacenera para sustraer o adulterar los productos.	4	3	12	2	24
Realizar impleza de cutis.	No cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.	Insatisfacción del cliente. Daños a la imagen de la institución.	Que la facialista no esté capacitada para satisfacer las necesidades del cliente.	4	2	8	4	32
	Empleo inadecuado del método para realizar la limpieza.	-Lesiones físicas que pueden incluir secuelas biológicas que afectan la salud de los clientes. -Demandas legales a la institución.	Incorrecta capacitación del personal y/o negligencia.	4	2	8	4	32
			Empleo de productos que no se corresponden con los requisitos del servicio. Inadecua esterilización del instrumental.					
Ejecutar arreglo de cejas.	No cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.	Insatisfacción del cliente. Daños a la imagen de la institución.	Que la facialista no esté capacitada para satisfacer las necesidades del cliente.	4	2	8	3	24

Anexo 16: Análisis Modal de los fallos y su efecto en el proceso de Manicure.

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	D	NPR
Organización del puesto de trabajo por la manicure.	No realizar de forma correcta la organización del puesto.	Demoras innecesarias en el servicio.	La manicure no le da importancia a esta actividad.	2	2	4	1	4
Solicitud de los productos necesarios por la manicure.	Que el producto no esté disponible.	Demora en el servicio. Cancelación de la orden. Pérdida del cliente.	Que no exista este producto en el almacén y que no haya sido comunicado con anterioridad.	3	1	3	1	3
			El personal del almacén no esté en su puesto de trabajo.					
Recepción del producto solicitado.	Que el producto recepcionado no cumpla con la cantidad y calidad requeridas.	Enriquecimiento ilícito. Pérdidas económicas y daños a la imagen de la institución. Insatisfacción y reclamaciones de los clientes.	Coordinación entre la manicure y la almacenera para sustraer o adulterar los productos.	4	3	12	2	24
Recepción del cliente e intercambio para conocer las características del servicio.	No intercambiar con el cliente para conocer sus necesidades y expectativas del servicio. Hacer una traducción inadecuada de las necesidades del cliente.	Insatisfacción del cliente	Inadecuada preparación de la manicure.	3	2	6	1	6
			Negligencia.					
			Inadecuada preparación de la manicure.	3	2	6	1	6
			Negligencia.					

Anexo 16: Análisis Modal de los fallos y su efecto en el proceso de Manicure. Continuación.

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	D	NPR
Ejecutar arreglo de uñas.	No cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.	Insatisfacción del cliente. Daños a la imagen de la institución.	Que la manicure no esté capacitada para satisfacer las necesidades del cliente.	4	2	8	4	32
	Empleo inadecuado del método para realizar el arreglo.	Lesiones físicas que pueden incluir secuelas biológicas que afectan la salud de los clientes. -Demandas legales a la institución.	Inadecua esterilización del instrumental. Incorrecta capacitación del personal y/o negligencia.	4	2	8	4	32