

**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial**



**Gestión de los riesgos en el proceso de
restauración del Complejo
gastronómico-cultural “Santa Rosalía”**

Trabajo de Diploma

Autora: Danixza Pérez Solís

Tutora: Dra. C. Ing. Tatiana de las Mercedes Escoriza
Martínez

Santa Clara, 2017



Sucursal Villa Clara

Pensamiento



Sucursal Villa Clara

Ni se ha de exagerar lo que se ve, ni de torcerlo, ni de callarlo. Los peligros no se han de ver cuando se les tiene encima, sino cuando se les puede evitar. Lo primero en política es aclarar y prever.

José Martí.



Sucursal Villa Clara

Dedicatoria



Sucursal Villa Clara

A Dios por permitirme cumplir este sueño y llegar a ser la persona que soy hoy en día.

A mis abuelos por su apoyo incondicional durante mis años de vida y porque Dios les permitió verme graduar y trabajar.

A todas las personas que confiaron en mí y me apoyaron en este sueño.

Agradecimientos

A mis padres y sus parejas por apoyarme siempre, darme fuerzas para seguir y ser mis ejemplos cada día.

A mis hermanitos que, aunque no me brindaron apoyo me distrajeron y me regalaron su amor.

A mi tutora Tatiana y a los profesores Suyén, Pupo y Andrey por brindarme sus conocimientos y su tiempo.

A mis primas Lisi y Arcadys que más que mis primas son mis hermanitas del alma, por ser mis ejemplos a seguir cada día.

A mi familia, por su confianza y apoyo.

A José Roberto por su apoyo incondicional y por estar siempre presente en mi vida durante estos ocho años.

A mis amigas Solanch y Dianny por ser mis amigas incondicionales y dejarme formar parte de sus vidas y del trío dinámico.

A todos mis amigos en especial a Daimary, Layra, Elena, Indira, Yarima, Susi, Ode, Lisbet, Carlos, Michel, Justin, Leduanis, Del Pino, entre otros por transitar junto a mí a lo largo de estos cinco años y brindarme su amistad.

A todos mis compañeros por formar parte de mi vida durante estos cinco años.

Al 402 por soportarme en las buenas y en las no tan buenas.

A los trabajadores del Complejo gastronómico-cultural “Santa Rosalía” en especial a Dany y al departamento de economía.

A los profesores, por su profesionalidad y por su entrega.

Al grupo 4 por ser los mejores.

A todas aquellas personas que de una forma u otra contribuyeron a hacer realidad mi sueño.

A la vida por conocer personas tan maravillosas, por darme tantas y tantas ilusiones y por permitirme cada día ser mejor persona.

A todos...Muchas Gracias.



Sucursal Villa Clara

Resumen



Sucursal Villa Clara

La presente investigación se realiza en el Complejo gastronómico cultural “Santa Rosalía” perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares en la ciudad de Santa Clara, con el objetivo de aplicar un procedimiento para la gestión de los riesgos por procesos en esta organización. Para cumplir este fin se hace necesario el empleo de técnicas de análisis y recopilación de la información como son: revisión de documentos, observación directa, entrevistas, método de expertos, diagrama causa y efecto, análisis modal de fallos y efectos, diagrama de flujo, entre otras que posibilitan obtener un resultado argumentado y veraz. El estudio se estructura en dos capítulos, en el primer capítulo se realiza un análisis bibliográfico sobre la gestión de los riesgos en instituciones de prestación de servicios, que facilita la selección del procedimiento de Jiménez Gómez (2012) que por sus características es aplicable a este tipo de organizaciones; mientras que en el segundo capítulo se realiza su aplicación en el proceso de restauración del Complejo gastronómico cultural “Santa Rosalía”. Los principales resultados se centran en la identificación de los riesgos que afectan la calidad del servicio determinando para cada falla su causa y efecto, elementos que contribuyen a desarrollar un plan de mejora que permita trabajar con un enfoque preventivo para contribuir a la calidad de este servicio.



Sucursal Villa Clara

Abstract



Sucursal Villa Clara

The current research was carried out at the Cultural Gastronomic Complex "Santa Rosalía", belonging to the Hotel Chain Palmares in Santa Clara city; with the aim of implementing a procedure for risk management in processes within this organization. To achieve this goal, the use of techniques of analysis and collection of information is necessary such as: review of documents, direct observation, interviews, expert method, cause and effect diagram, modal analysis of failures and effects, flowchart, among others that allow obtaining a truthful and argued result. The study is divided into two chapters, the first chapter is a literature review on risk management in hotel facilities, which enables the selection of the procedure stated by Jiménez Gómez (2012), which applies to this type of organizations; while in the second chapter, the procedure is applied in the restoration process of the Cultural Gastronomic Complex "Santa Rosalía". The main results are focused on the identification of risks affecting the quality of service, determining each failure's cause and effect, elements that contribute to develop an improvement plan which allows working with a proactive approach to favor the quality of this service.



Sucursal Villa Clara

Índice

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1 Marco teórico referencial. La gestión de riesgos en el proceso de restauración	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Calidad. Conceptos	6
1.2.1 Calidad en los servicios	9
1.3 Gestión de la calidad.....	11
1.3.1 Gestión por procesos	12
1.4 Riesgos. Conceptos y definiciones	16
1.5 Gestión de riesgos.....	17
1.5.1 Identificación, análisis y control del riesgo	19
1.5.2 Clasificación de los riesgos	20
1.5.3 Procedimientos para la gestión de riesgos.....	23
1.5.4 Herramientas para la gestión de riesgos. El Análisis Modal de Fallos y Efectos	23
1.6 La gestión de riesgos en instituciones del turismo	27
1.7. Gestión de riesgos en el proceso de restauración	29
1.8 Conclusiones parciales	31
Capítulo 2 Aplicación del procedimiento para la gestión de los riesgos en el proceso de restauración del complejo gastronómico-cultural “Santa Rosalía”	32
2.1 Introducción.....	32
2.2 Caracterización del complejo gastronómico-cultural “Santa Rosalía”.....	32
2.3 Diagnóstico de la gestión de riesgos en el “CGC Santa Rosalía”	34
2.4 Aplicación del procedimiento para gestionar los riesgos	35
2.5 Conclusiones parciales	56
Conclusiones generales.....	57
Recomendaciones	58
Bibliografía.....	59



Sucursal Villa Clara

Introducción

Introducción

La aplicación acelerada de nuevas tecnologías, el aumento de la complejidad de los procesos productivos o de servicios y la existencia de mercados cada día más competitivos, son elementos que hacen indispensable una actitud activa ante la administración de riesgos, de forma tal que brinde a la empresa una seguridad razonable sobre el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

En los últimos años se han elaborado varios documentos sobre la administración de los riesgos empresariales a nivel internacional, algunos de ellos enfocados al control interno como los desarrollados por *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*, que en su primera versión en 1992 fue el marco de referencia de resoluciones sobre el desempeño de este tema en varios países, incluida Cuba; mientras que en su segunda versión en septiembre 2004, ya brinda un marco donde considera la administración de los riesgos empresariales. Mientras que otras como las ISO 31 000:2009; se enfocan en proporcionar los principios y directrices para la gestión de riesgos a nivel estratégico y operativo; siendo el referente hoy de muchas organizaciones para perfeccionar sus sistemas de trabajo.

En Cuba los primeros pasos se dan con la Resolución No. 297-2003 sobre el Control Interno, del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP); donde se incluye la evaluación de riesgos como un componente del sistema de control interno. Para algunas empresas la aplicación de esta resolución constituye el marco en el que por vez primera se realizan algunas de las actividades propias de la administración de los riesgos a nivel de empresa. Aunque existen avances en este sentido aún falta mucho por andar en las organizaciones cubanas, que se ven afectadas continuamente por factores internos y externos, que añaden un grado de incertidumbre al cumplimiento de sus metas.

El turismo ha venido adquiriendo en este sentido, una presencia creciente en la dinámica económica internacional y constituye uno de los principales renglones económicos y una de las actividades fundamentales generadoras de empleo e ingresos. Contribuye además al desarrollo de otros sectores de la economía debido a su efecto multiplicador, que se considera en un elemento clave en la redefinición de la estrategia económica de Cuba a partir de los años 90, presenta un desarrollo acelerado en las últimas décadas, escenario que se avizora en pleno desarrollo. El país cerró el 2016 con cuatro millones de turistas aproximadamente, una cifra récord, que aumenta el grueso de visitantes internacionales un 8.5% en comparación con los datos del año anterior; la mayoría de los turistas actuales

proceden de Alemania, Francia, Reino Unido, España, Italia, Argentina, Canadá y Estados Unidos. Se considera además que, al estar ubicada a menos de 90 kilómetros de la costa estadounidense, y ante la nueva coyuntura diplomática, el turismo de ese país creció de forma exponencial a finales del año pasado. Pero el nuevo terreno facilita también la llegada y la expansión de grandes competidores estadounidenses, como las cadenas hoteleras Marriot o Hilton, y la entrada en el mercado de turoperadores norteamericanos. Toda esta situación hace del turismo cubano un sector con muchas potencialidades, pero con un incremento de sus riesgos, tanto internos como externos, derivados mayoritariamente por la celeridad con que ha sido necesario actuar en este campo; en los cuales hay que centrar los esfuerzos para fomentar los beneficios disminuyendo la incertidumbre en las fallas en los servicios para no ver afectadas las metas.

Para hacer frente a esta situación en Cuba se ha diversificado y actualmente se caracteriza por brindar una oferta variada que busca satisfacer las necesidades de la demanda. Paralelo al creciente desarrollo del turismo y a la consiguiente diversificación de los servicios, ha continuado desarrollándose y adquiriendo una mayor importancia la actividad de restauración, relacionada con la preparación, elaboración y prestación de servicios gastronómicos (Kirsch et al., 2008), por lo que constituye un producto de obligado consumo, que engloba una amplia gama de características, actividades y procedimientos por lo que se considera que la restauración se concibe como un proceso de desarrollo e innovación, el cual evoluciona constantemente y cuyos resultados definen la excelencia y la competitividad de las organizaciones, garantizando la fidelidad del cliente (Espinosa et al., 2010).

Cuba aspira a ofrecer servicios competitivos en cuanto a la calidad e higiene en la restauración, por lo que el tema reviste gran importancia y se encuentra listado en las investigaciones priorizadas por las direcciones especializadas del Ministerio del Turismo (MINTUR), haciéndose obligatorio el cumplimiento de las Normas Cubanas referentes a la calidad e higiene de los alimentos, según dicta en resolución la Oficina Nacional de Normalización (Khandaker, 2010). Una vía segura para lograr la certificación de estos sistemas es adecuar todo su régimen de actividades de alimentos y bebidas a un procedimiento de gestión para el proceso de restauración, que posibilite alcanzar los niveles de seguridad requeridos, y el cumplimiento de los estándares establecidos para esta actividad que contribuya al mejoramiento de la satisfacción de los clientes.

En este sentido el Complejo gastronómico cultural “Santa Rosalía” perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares en la ciudad de Santa Clara, inmueble cuyo código arquitectónico representa el estilo ecléctico de la época en que se construyó, brinda servicios que van desde un restaurante con servicio buffet en los almuerzos y a la carta en horario de las comidas, patio bar donde pueden ser degustados deliciosas combinaciones de bebidas en cocteles nacionales e internacionales, en horarios de la noche se convierte en un lugar para compartir entre amigos y disfrutar de una amplia programación de artistas del patio. En una de las galerías tiene una tienda perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol con un surtido exclusivo y un área que aún no está en explotación de licorera Bombonera, que en un futuro se venderán exquisitos vinos y deliciosas confituras. En él se fusionan los valores culturales locales, su identidad y tradición junto al arte culinario cubano e internacional, todo enriquecido con lo más novedoso de la moda en el centro del país, lanzamiento de obras plásticas de nuestros más relevantes artistas y lo más variado, múltiple y mixto de la artesanía popular cubana.

No obstante, a pesar de haber comenzado la explotación el 31 de marzo del 2013, la dirección de la empresa realiza esfuerzos para mantener el ritmo de crecimiento de los indicadores económicos y la satisfacción de los clientes pues se evidencia que en el servicio de restauración en el complejo gastronómico cultural (CGC) tienen aplicado un sistema de gestión de la calidad (SGC), el cual actualmente está avalado, pero con el cambio de la norma NC ISO 9001:2008 a la nueva norma NC ISO 9001:2015 se debe hacer la transición en cuanto a la gestión de riesgos lo que constituye la situación problemática.

Derivándose de la misma el problema de investigación siguiente: inadecuada gestión de los riesgos en el complejo gastronómico cultural “Santa Rosalía”, que no permite identificar, evaluar y prevenir los sucesos no deseados en los procesos de esta organización.

Para dar solución al mismo se define el sistema de objetivos siguiente:

Objetivo general: aplicar un procedimiento para la gestión de los riesgos por procesos que contribuya en el diagnóstico, la evaluación y prevención de los efectos negativos en la calidad de los servicios en el complejo gastronómico cultural “Santa Rosalía”.

Este se desglosa en los objetivos específicos siguientes:

1. Seleccionar un procedimiento para la gestión de los riesgos en instituciones extrahoteleras.

2. Aplicar el procedimiento seleccionado en el proceso de restauración que se brinda en el complejo.

Respondiendo a este propósito el estudio se estructura en dos capítulos, en el primero se realiza un análisis bibliográfico sobre la gestión de los riesgos, a partir de conceptos y definiciones claves que permiten vincular el tema con la gestión de la calidad de los servicios particularizando en la aplicación de este tema en instituciones de servicio. Se valoran además los procedimientos existentes para la gestión de riesgos por procesos y a partir de un análisis de los mismos se selecciona el de Jiménez Gómez (2012); que fue aplicado por otros autores a instalaciones hoteleras, con una modificación en la escala en la herramienta empleada para la evaluación de los riesgos. En el segundo capítulo se parte de un diagnóstico de la situación actual de la gestión de los riesgos en el complejo gastronómico cultural "Santa Rosalía", para conocer sus particularidades y dar paso a la aplicación del procedimiento seleccionado en el proceso de restauración objeto de estudio.

Se incorporan al trabajo conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que contribuyen a la mejor comprensión de los resultados.

Esta investigación tiene un valor teórico al complementar la base bibliográfica existente sobre el tema, sirviendo como material de consulta para la instalación objeto de estudio práctico para futuras investigaciones vinculadas a la temática, así como para otras organizaciones de características similares que deseen mejorar la calidad de sus servicios. El aporte práctico de la investigación está relacionado con la propuesta de un procedimiento aplicable a cualquier instalación de servicio, siempre que se consideren sus características específicas, para la identificación y evaluación de los riesgos contribuyendo a la mejora continua de la calidad, trabajando con un enfoque preventivo al minimizar los fallos que atenten contra la excelencia del servicio que se ofrece.

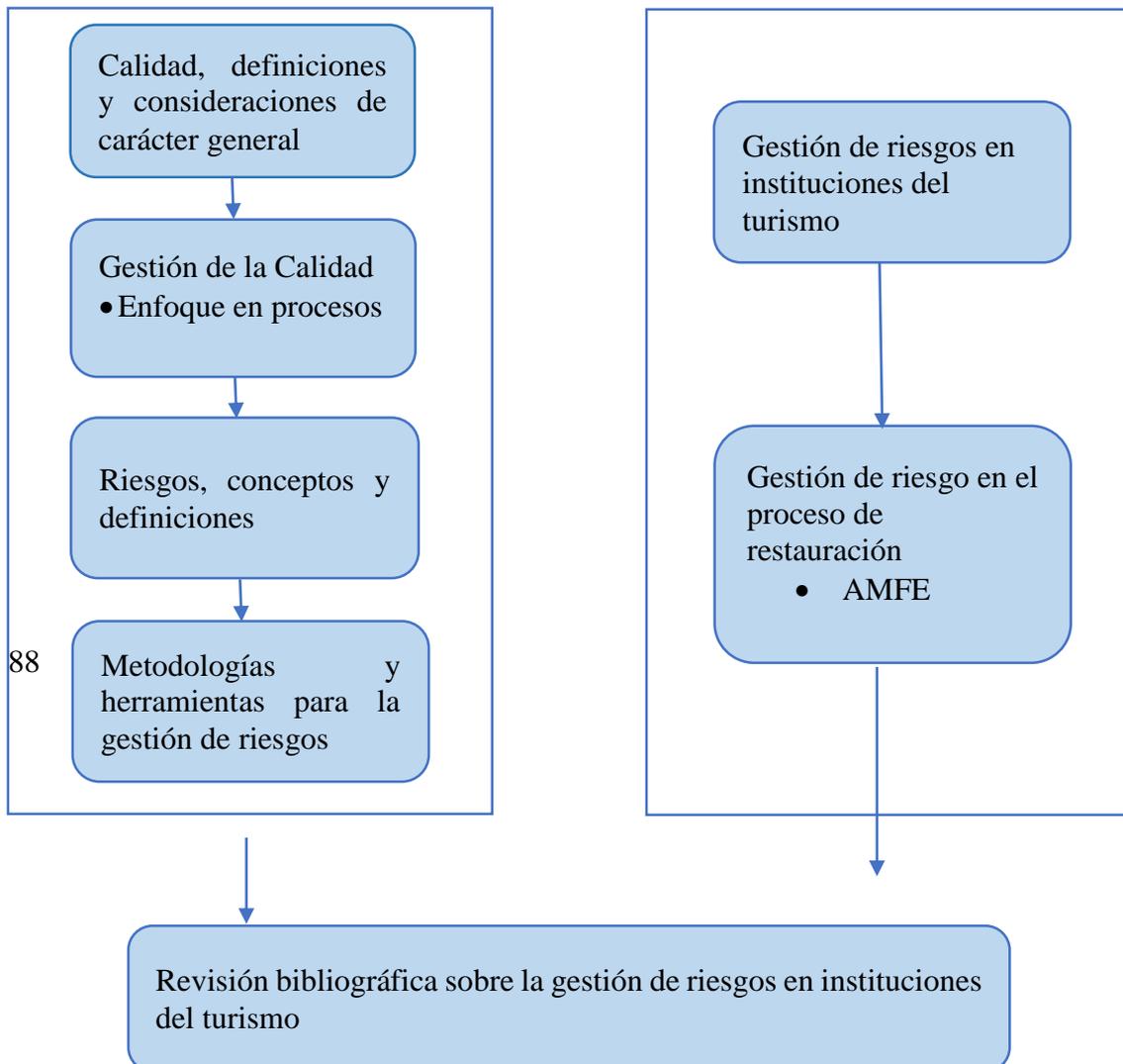
Capítulo 1

Capítulo 1 Marco teórico referencial. La gestión de riesgos en el proceso de restauración

1.1 Introducción

Para la realización de la investigación se hace necesaria la búsqueda de definiciones y conceptos relacionados al tema objeto de estudio, el cual se guía del hilo conductor de la figura 1, donde se define con una secuencia ordenadamente lógica de cómo realizar la revisión bibliográfica que se exige para el cumplimiento de los objetivos planteados para el trabajo. El presente capítulo tiene el objetivo principal de la construcción del marco teórico referencial donde se abordan el estado actual de los análisis conceptuales, los enfoques y tratamientos que dan varios autores en relación a la temática, estableciendo así, las bases teórico-práctica de la investigación.

Figura 1 Hilo conductor del marco teórico de la investigación.



88

Fuente: Elaboración propia

La definición de conceptos de calidad que están sumamente relacionados con la realización de la gestión de la calidad dentro de una empresa o entidad, conjugándolo a su vez con el enfoque preventivo de la misma tributan a la aplicación de la gestión de riesgos como sistema inherente a ella que se fundamenta en la aplicación de herramientas que propician una correcta gestión de los mismos. Esto implica que se vean los riesgos como un elemento importante para la obtención de la calidad en cualquier sentido. La realización de esta investigación dirigida a la prestación de servicios gastronómicos en entidades del turismo en la ciudad de Santa Clara, reúne estos conceptos de forma que se interrelacionen para lograr un análisis a lo largo de todo el proceso, y que responda a la confección del marco teórico referencial que se presenta en este capítulo.

1.2 Calidad. Conceptos

Se considera que la calidad es una ciencia porque tiene principios, conceptos, y definiciones que la hacen diferente a la hora de estudiarla. Por lo que se hace preciso entonces partir de conocer los aportes de los gurús que han estudiado y trabajado en este tema con el fin de estudiar sus filosofías y llegar a conclusiones, de cómo la calidad debe ser aplicada en cada país, y sus particularidades dentro de las diferentes ramas.

La evolución del concepto de calidad en la organización dado por la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona a un cliente es descrita mediante el Anexo 1, al exponer el desarrollo histórico y los objetivos perseguidos en cada una de las etapas evolutivas transitadas.

Esta evolución ayuda a comprender la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente, en definitiva, a la sociedad y el auge que ha alcanzado el tema (Escoriza Martínez, 2003).

Para este epígrafe se han seleccionado algunos de los principales aportes sobre el concepto de calidad realizados por los maestros del tema, se exponen a continuación.

Juran (1974), plantea como definición de calidad: "aptitud para el uso o propósito". Más tarde en 1993, este mismo autor ofrece ya no una sino dos 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". De lo anterior se traduce que

no cabe la menor duda de que para obtener calidad es preciso tener una organización que trabaje enfocada hacia la calidad.

Crosby (1979); Crosby and de León (1987) su definición de calidad es “conformidad a los requerimientos” y añade que sólo puede ser medida por el costo de la no conformidad. Esta definición está limitada ya que depende de los requerimientos que se hayan considerado, si son los de los clientes o los de los productores, por lo que este autor puntualiza posteriormente Crosby (1994), que calidad es “entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo”. En este caso, considera dos tipos de clientes los internos y externos e involucra en la definición su filosofía de producir con cero defectos.

Feigenbaum (1971) 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 Feigenbaum (1997) plantea que calidad 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".

Ishikawa (1988) plantea que, en su interpretación más estrecha, este término significa calidad del producto. En su interpretación más amplia la autora considera que significa calidad del trabajo, del servicio, de la información, del proceso, de la división, de las personas; (incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema), de la empresa, de los objetivos, así como de todos los elementos que intervienen en el sistema empresarial. Su enfoque básico es controlar la calidad en todas las manifestaciones.

Mientras que para Yamaguchi (1989) es "el conjunto de propiedades o características que definen su aptitud para satisfacer necesidades establecidas"

En general estos autores plantean que, la alta gerencia tiene la máxima responsabilidad en este tema, en el cual debe estar involucrada y capacitada para cumplir las metas siguientes:

- Establecer canales de comunicación y romper barreras departamentales.
- Lograr la participación de todos en la toma de decisiones.
- Asignar los recursos a la prevención de defectos.
- Enfocar la acción correctiva a la identificación y eliminación de causas.

- Lograr la capacitación en todos los niveles, no sólo en los principios de la tecnología básica sino también en los de calidad.
- Lograr un proceso de mejora continua.
- Medir los mejoramientos de la calidad realizados a través de, la disminución de los costos, el aumento de la productividad y la eficiencia de la producción.
- Utilizar una normalización que no sea rígida.
- Utilizar la estadística para el análisis del proceso y su control.
- Lograr la satisfacción del cliente
- Calidad en los servicios.

Queda demostrado que la calidad es un factor estratégico para las organizaciones, especialmente las de servicio, que tienen al cliente dentro del sistema mientras se realiza este producto lo que las hace más sensibles a detectar deficiencias, por lo que debe trabajar con un enfoque proactivo hacia la mejora de su desempeño. Es de vital importancia considerar el enfoque de las Normas ISO 9000 debido al gran número de empresas, tanto a nivel nacional como internacional, que están enfrascadas en el establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad acorde con los requerimientos de esta Organización Internacional.

La Norma Cubana ISO 9001:2015 (ISO, 2015) define 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 imprevisto sobre las partes interesadas pertinentes. Es decir, en otras palabras, que la calidad 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.

Del análisis de los principales conceptos revisados en la literatura se puede determinar que algunos autores consideran la calidad referida al producto y dependiente de sus atributos o características, otros consideran que la calidad no es solamente atribuible al producto, sino que la calidad la conforma el sistema que tenga la organización y en el caso más amplio será una entidad, considerando la entidad como una actividad o proceso, un producto, una organización, un sistema, una persona, o alguna combinación de los anteriores. No obstante, todos los autores consideran que con la calidad se deben satisfacer las necesidades de los consumidores y que, para alcanzar la calidad de un producto, todas las partes del sistema que elaboran el producto, poseerán características que le confieran la aptitud para obtenerlo con calidad. Se sugiere que cada país y empresa,

defina qué es calidad para él o ella, de acuerdo a sus características específicas de competencia y rentabilidad la cual debe defender con vistas a lograr alcanzarla, influyendo de forma significativa en las condiciones sociales del entorno empresarial, al obtener una adecuada rentabilidad.

Las tendencias actuales hablan de considerarla como una parte integral dentro de la estrategia global de la empresa, de gestionarla pues conlleva un fuerte cambio cultural, insiste en el diseño orientado al cliente, en la implicación de la alta dirección y motivación del personal, en la mejora continua de los procesos, en nuevas formas de relación cliente-proveedor, pasando de hablar de calidad en términos de eficiencia (relación entre el resultado obtenido y los recursos utilizados) a calidad en términos de eficacia (medida del grado de realización de las actividades planificadas y de obtención de los resultados planificados con el menor costo material, financiero y humano posibles) con el objetivo de lograr la excelencia. En sentido general, la calidad no debe concebirse como un status, sino como un proceso de mejora continua en busca de la satisfacción del cliente.

La autora coincide de forma general con las definiciones que han aportado cada uno de esos autores o fuentes definiendo a la calidad como el conjunto de características que debe presentar un producto o servicio y que responden a las necesidades de los clientes de forma tal que la entidad que brinde ese servicio o producto trabaje en función de traducir y obtener esas características como premisa primordial para el éxito de su misión, permitiendo detectar si existen variaciones en cuanto a las expectativas esperadas de los clientes respecto al servicio o producto que se brinde y pudiendo corregir estas en caso de existir, para lograr el principal objetivo con que se trabaja en toda entidad, la satisfacción y fidelización de los mismos, de allí el carácter preventivo que tiene la calidad.

1.2.1 Calidad en los servicios

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, en los últimos estudios del tema, que un adecuado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes establecidos por autores representativos del tema. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla para finalmente poder mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios, según referencia. Aun así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma.

En la literatura sobre el tema se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras deficiencias o discrepancias.

La calidad del servicio, se está convirtiendo en la actualidad en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla (Aquino and Vogel, 2009).

Una vez analizados todos estos conceptos de calidad y lo representativo que es el término para el servicio la autora de este trabajo puede ultimar que existe una gran variedad de criterios que con el avance del tiempo se han perfeccionado, modificando ideas que cumplimentan los mismos debido a la presencia de un mundo tan competente, cambiante y diverso como este. La autora de este trabajo se identifica finalmente con un concepto descrito anteriormente: “calidad, grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” como establece la NC ISO 9000:2015, es decir por tanto que es la satisfacción de necesidades, requisitos, deseos y expectativas de los clientes. Destacando que es muy importante no solo conocer su significado si no que se debe gestionar de forma continua para cumplir las metas empresariales.

Dadas las características de los servicios el carácter preventivo de la calidad es cada día más significativo para las empresas debido a que permite detectar irregularidades en los servicios o productos que se brinden antes que lleguen a los clientes y se vea afectada la satisfacción y fidelización de los mismos, por lo que actualmente las empresas se centran

no solo en la calidad de un producto, servicio o la satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla, y por tanto, la gestión de calidad constituye el aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente.

1.3 Gestión de la calidad

La existencia de la calidad en una organización no está dada por el establecimiento del concepto de calidad con todos sus elementos, para obtener este parámetro necesario en todas las entidades es necesario planificarla, ejecutarla, controlarla y mejorarla de forma continua.

La gestión de la calidad es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos, las responsabilidades, y se implantan por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de calidad (Caballano Alcántara, 2012).

Para lograr una adecuada gestión de la calidad en una organización se deben aplicar conjuntamente los términos de eficacia y eficiencia, la eficiencia estaría en el dominio de lo interno de la organización, mientras que la eficacia está en relación con lo externo.

Esto quiere decir que la gestión puede alcanzar mayor eficiencia y productividad. Se puede reducir el gasto obteniéndose el mismo número de productos, lo cual no implica que se haya sido eficaz, en otras palabras, se pueden alcanzar objetivos de manera eficiente, pero estos pueden ser inútiles (Canacintrasp, 2010).

Debido al acelerado desarrollo del entorno mundial las empresas se han visto en la necesidad de mejorar sus producciones 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 esta calidad total y que ha dado resultados es la implementación de sistemas de gestión de calidad según las normas ISO 9000. Esto supone un aumento considerable en el prestigio comercial y una mejora interna en todos los procesos de las empresas que se traducen en un incremento de la rentabilidad de su actividad. Para lograrlo debe existir un doble compromiso, el de la dirección y el de toda la organización, pues con el éxito de la aplicación de ambos se cumple con los requisitos normativos y se alcanza el grado de calidad exigido por los clientes (Ibarrola et al., 2006)

La NC ISO 9000:2015 tiene registrado siete principios básicos que contribuyen a la gestión de la calidad en las organizaciones, los mismos facilitan el cumplimiento de los

objetivos trazados por las empresas de manera tal que perfeccione y aumente el nivel de calidad (Fonseca, 2015).

El uso exitoso de estos principios de gestión, que se muestran en el Anexo 2, por una organización, proporcionará a la alta dirección la conducción más eficiente de la organización hacia la mejora del desempeño y por tanto esto implicará beneficios para las partes interesadas.

Un alto porcentaje de los directivos empresariales no visualizan los procesos de gestión de la calidad, como opción o camino que permite reducir los costos de forma radical o que permite lograr un aumento significativo de la productividad, la calidad y por consecuencia el logro de un aumento importante en los beneficios económicos de la organización.

En Cuba, en los últimos años, se están dando los primeros pasos de avance en cuanto a este aspecto se refiere. Ya muchas empresas se preocupan y se ocupan de tener implantado un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en procesos, porque se han percatado que, si quieren llegar a un nivel de excelencia y ser competitivas dentro del mercado mundial, tienen que presentar productos o servicios avalados por normas internacionales que los prestigien, para lograr sobrevivir en un mundo cada vez más globalizado, competente y dominado por las grandes potencias. Teniendo en cuenta la situación económica por la que atraviesa el país, se debe destacar que en este aspecto queda mucho por hacer en materia de los SGC en las organizaciones.

En la NC ISO 9001:2015 se plantea que los SGC constan de procesos interrelacionados que permiten en una organización identificar los riesgos y las oportunidades y contiene orientación para la mejora debido a su enfoque preventivo, por lo que trabajar en función de un enfoque basado en procesos traería a la empresa beneficios claves potenciales.

1.3.1 Gestión por procesos

Para poder perfeccionar el trabajo en las organizaciones es importante partir de la gestión de sus células claves, o sea de sus procesos para poder integrar el sistema en aras de responder a los mismos intereses. Dentro de este marco, la gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la empresa sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjeto), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio. En este sentido la gestión tradicional, o por funciones, ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: Contar con clientes satisfechos y fieles. Cada persona

concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final. En los trabajos administrativos y de gestión esto es aún más frecuente (Hall et al., 1993).

Es por eso que la NC ISO 9000:2015 define la gestión por procesos como: un resultado deseado es logrado más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.

Mientras que en se cláusula 3.4.1 define un “Proceso” como: el conjunto de actividades interrelacionadas o interactuando que transforman entradas en salidas.

Trischler (2005), realiza un resumen de las principales diferencias en ambos enfoques como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1 Principales características que diferencian el enfoque en procesos y el funcional

Gestión por funciones	Gestión por procesos
<ul style="list-style-type: none"> • Departamentos especializados • Departamento forma organizativa • Jefes funcionales • Jerarquía - control • Burocracia - formalismo • Toma de decisiones centralizada • Información jerárquica • Jerarquía para coordinar • Cumplimiento desempeño • Eficiencia: Productividad • Cómo hacer mejor las tareas • Mejoras de alcance limitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos valor añadido • Forma natural organizar el trabajo • Responsables de los procesos • Autonomía - Autocontrol • Flexibilidad - cambio - innovación • Es parte del trabajo de todos • Información compartida • Coordina el equipo • Compromiso con resultados • Eficacia: competitividad • Qué tareas hacer y para qué • Alcance amplio – transfuncional

Fuente: Trischler (2005).

Este mismo autor define que el cambio de funcional a por procesos ayuda a la organización a mejorar en cinco aspectos que considera claves, ellos son los siguientes:

- Procesos: de complejos a simples
- Actividades: de simples a complejas.
- Indicadores: de desempeño o resultados.
- Personal: de controlado a facultado.

- Directivo: de controlador a entrenador/líder

Considerando que este tipo de procesos se fundamenta en la asignación de un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental. En otras formas, quizás transicionales, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales (matricial). Es por esta razón que (Kane, 1992) considera que este proceso debe tener las características siguientes:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos.
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
- Medir su actuación (calidad, costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la empresa hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace).

Es importante destacar las diferencias que se deben tener en cuenta en cuanto a la mejora orientada a los procesos y aquella enfocada específicamente a los departamentos o a las funciones, por lo que a continuación se mencionan algunas de estas:

- ✓ Productividad del conjunto frente al individual (eficacia global frente a efectividad parcial).
- ✓ El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor
- ✓ Organización en torno a resultados no a tareas.
- ✓ Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- ✓ Establecer en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- ✓ Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.

✓ Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).

✓ Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común

✓ Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

La autora de esta investigación considera que la principal dificultad no estriba en la componente técnica de esta forma de gestionar una organización, sino en el cambio de actitud de las personas. Algunos de los paradigmas bajo los que se han educado las organizaciones, como la lógica Tayloriana, el organigrama y la Jerarquía, han de ser puestos en entredicho, al igual que determinados valores culturales vistos ahora como un freno a la creatividad.

Es entonces que se deben tener en cuenta los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos como los resume Kaplan and Norton (2005), en los criterios siguientes:

- Orientación externa hacia el cliente, frente a orientación interna al producto.
- Fusionar en las personas pensamiento y acción de mejora frente a la lógica Tayloriana. No se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera.
- Compromiso con resultados frente a cumplimiento.
- Procesos y clientes frente a departamentos y jefes.
- Participación y apoyo frente a jerarquización y control.
- Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional.

Estos autores plantean que los procesos siempre están diseñados por directivos; cuando están enfocados a satisfacer determinadas necesidades internas, como control o limitaciones de la responsabilidad departamental, incorporan una serie de actividades de dudoso valor agregado. Si se definen claramente la misión y objetivos de los procesos en términos del valor agregado percibido por los clientes, automáticamente se pondrá de manifiesto aquellas actividades consideradas como ineficaces y por lo tanto imprescindibles.

Los autores consultados anteriormente coinciden en que el principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la organización para conseguir niveles

superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ejemplo: Información certera y oportuna).

Considerando todo lo anterior se puede determinar que este tipo de gestión con equipos de procesos altamente autónomos es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales burocratizadas. Además, está más próxima y mejor enfocada hacia el cliente. Concluyendo, que la finalidad de la gestión por procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales. Es importante destacar que esta forma de trabajo empresarial se comprende con facilidad por su innegable lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene y permite un análisis más integral donde se logran identificar con mayor facilidad, exactitud y eficiencia los riesgos que puedan surgir en las entidades que puedan afectar a los clientes y a la misma.

1.4 Riesgos. Conceptos y definiciones

La definición del riesgo ha sido un tema objeto de debate entre los estudiosos de esta temática. El Diccionario Real de la Academia Española (DRAE) define el riesgo como eventualidad y proximidad de un daño. En la bibliografía especializada se hace referencia a tres perspectivas del riesgo:

- Riesgo como incertidumbre: Nivel de exposición a las incertidumbres que una empresa debe entender y efectivamente administrar para lograr alcanzar sus objetivos y crear calor para sus interesados.
- Riesgo como amenaza o peligro: Eventos potenciales negativos tales como pérdidas financieras, fraudes, robos, daño en la imagen, injurias o muerte, fallas en los sistemas o problemas legales.
- Riesgo como oportunidad: Cuanto mayor es el riesgo, mayor el retorno potencial y necesariamente mayor la pérdida potencial.

Diversos autores exponen su juicio con respecto a la definición del término riesgo. El Anexo 3 resume de forma concreta las diferentes definiciones que cada estudioso del tema

ha manifestado al respecto. Resulta de este resumen que entre todos los estudiosos no existen diferencias significativas en los conceptos que cada uno plantea.

Dentro de los aspectos comunes que se tratan en estas definiciones están:

- La consideración del riesgo como un hecho probabilístico.
- La constitución de este como una amenaza o peligro en el logro de los objetivos organizacionales.
- Puede ser de índole interno y/o externo.

Es importante señalar que en estas definiciones no existe una conceptualización integral sino que los autores lo definen, de acuerdo con el punto de vista de cada disciplina implicada en su valoración, lo que ha incrementado su complejidad y la manera como las personas lo entienden.

La autora coincide con el concepto dado por Pupo Jova (2013) donde expone que el riesgo es “la probabilidad de ocurrencia de un acontecimiento en un futuro inmediato o lejano, sobre el que se tiene cierta incertidumbre y que puede tener un carácter interno o externo, además se sustenta en las debilidades que presenta la entidad, y evade las oportunidades, impidiendo el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización”.

De esta definición se desprende que el tratamiento del riesgo en la organización está indisolublemente vinculado a la proyección estratégica y organizativa de esta.

1.5 Gestión de riesgos

La gestión de riesgos es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.

Lo novedoso de la gestión de riesgos es que, como su nombre lo indica, se encarga de gestionar riesgos, teniendo en cuenta para ello la relación costo beneficio, donde nunca los costos de controlar pueden exceder los beneficios que se esperan de la acción de control. En este nuevo enfoque se consideran riesgos, todos aquellos acontecimientos que afectan negativamente el cumplimiento de los objetivos de una entidad. Se habla de gestión de riesgos, ya que todos los riesgos no se tratan de la misma manera, en dependencia del riesgo se aplican en mayor o menor medida las actividades de control,

en otros casos se trata por todos los medios de evitar que ocurra el riesgo, en las situaciones que lo permiten se trata de compartir el riesgo y cuando no hay otra opción o sería muy costosa, se acepta el riesgo. En fin, de eso se trata, de lograr eficiencia en el tratamiento de los riesgos (Rivero Bolaños, 2011).

Algunas veces, el manejo de riesgos se centra en la contención de riesgo por causas físicas o legales (por ejemplo, desastres naturales o incendios, accidentes, muerte o demandas). Por otra parte, la gestión de riesgo financiero se enfoca en los riesgos que pueden ser manejados usando instrumentos financieros y comerciales. Estos no deben ser los únicos riesgos que se deben tener en cuenta en una organización es fundamental gestionar aquellos riesgos que no satisfacen las necesidades del cliente que es la principal razón de toda empresa.

El objetivo de la gestión de riesgos es reducir diferentes riesgos relativos a un ámbito preseleccionado a un nivel aceptado por la sociedad mediante la identificación, evaluación y control de los mismos. Puede referirse a numerosos tipos de amenazas causadas por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política. Por otro lado, involucra todos los recursos disponibles por los seres humanos o, en particular, por una entidad de manejo de riesgos (persona, staff, organización).

La administración de los riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales, y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con una combinación óptima de costo-efectividad (López, 2002).

Como se ve algunos autores hablan de la gestión de riesgos y otros prefieren hablar de la administración de riesgos. En sus definiciones por lo general según la bibliografía abarcan los mismos elementos lo que conlleva a que la autora pueda utilizar en la presente investigación el término gestión de riesgos.

La gestión de riesgos se ha convertido en una función estratégica esencial de la dirección corporativa moderna, por lo que debe partir de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la organización; este compromiso incluye la sensibilización de los funcionarios de la entidad, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso a los colaboradores de la organización; la definición de un equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y la implementación de las acciones propuestas, el monitoreo y el seguimiento (MASTER and CARNE, 1984).

Un análisis de estas definiciones conlleva a definir a la gestión de riesgos como el conjunto de actividades dirigidas a combinar todos los esfuerzos y fortalezas de la entidad en aras de detectar, evaluar y controlar los riesgos, con la conducción y aprobación de la máxima dirección, principal responsable de la toma de decisiones respecto al costo beneficio provocado por el control de los riesgos.

La NC ISO 31000:2009 define 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 (Norma). Entre estos principios se definen los siguientes:

- ✓ La gestión del riesgo crea y protege valores.
- ✓ La gestión del riesgo es una parte integral de los procesos dentro de la organización.
- ✓ La gestión del riesgo parte de la toma de decisiones.
- ✓ La gestión del riesgo abarca explícitamente la incertidumbre.
- ✓ La gestión del riesgo es sistemática, oportuna y posee una estructura.
- ✓ La gestión del riesgo debe contar la mayor cantidad de información disponible.
- ✓ La gestión del riesgo se elabora a la medida de cada caso de estudio.
- ✓ La gestión del riesgo toma en cuenta factores humanos y culturales.
- ✓ La gestión del riesgo es transparente y participativa.
- ✓ La gestión del riesgo facilita el mejoramiento continuo de la organización.
- ✓ La gestión del riesgo es dinámico, iterativo y capaz de adaptarse a los cambios.

Es fundamental el cumplimiento en toda organización de estos principios para mantener el carácter preventivo que se debe tener ante la identificación, análisis y control de los riesgos para evitar que sea detectado por los clientes y evitar todo tipo perjuicio de los mismos.

1.5.1 Identificación, análisis y control del riesgo

La NC ISO 31000:2009 plantea que la evaluación del riesgo debe pasar por una serie de etapas con el objetivo de que se logre gestionar de forma correcta los riesgos. Estas etapas se definen en la identificación, análisis y evaluación del riesgo:

- Identificación del riesgo: La organización debe identificar las fuentes del riesgo, las

áreas de impacto, los eventos (incluyendo los cambios en las circunstancias), sus causas y posibles consecuencias. El objetivo de esta etapa es generar una lista de riesgos comprensibles basada en aquellos eventos que pueden crear, incrementar, impedir, disminuir, acelerar o retardar el logro de los objetivos. Es importante identificar el riesgo asociado con no perseguir una oportunidad. Una clara identificación es vital en esta etapa del proceso debido a que el riesgo que no es identificado en este nivel no será incluido en los análisis posteriores.

- **Análisis del riesgo:** El análisis del riesgo implica el entendimiento claro y preciso del mismo. Dicho análisis brinda la manera de comenzar a evaluar el riesgo y las decisiones que con respecto a él sea necesario tomar, así como las mejores estrategias y métodos que se deben utilizar para su estudio. Este análisis también permite el estudio, cuando debe analizarse un conjunto de diferentes tipos de riesgos y con diferentes niveles. El análisis de riesgo considera las causas, las fuentes del riesgo, sus consecuencias positivas o negativas y la probabilidad de que estas consecuencias tengan lugar. Los factores que afectan dichas consecuencias y su probabilidad deben ser identificados. En resumen, el riesgo se analiza determinando sus consecuencias, su probabilidad y otros atributos que influyen en el mismo.

- **Evaluación del riesgo:** el propósito de la evaluación del riesgo es apoyar la toma de decisiones, basándose en los resultados del análisis del mismo, sobre el manejo del riesgo que será necesario aplicar y la prioridad en la implementación de dicho manejo. La evaluación del riesgo implica comparar el nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis con los criterios de riesgo establecidos, teniendo en cuenta el contexto considerado. Basados en esta comparación, la necesidad del manejo del riesgo puede ser considerada. Las decisiones deben tener en cuenta la amplitud del contexto del riesgo e incluir la tolerancia ante el mismo, asumido por otras partes, que no pertenecen a la organización y que se benefician de él.

La utilización de estas etapas reporta, para la empresa o entidad que las aplique, además de un correcto empleo de los procedimientos para la gestión de riesgos, una ventaja en el sentido de la identificación de aquellos problemas que constituyen obstáculos para la mejora continua y el desarrollo.

1.5.2 Clasificación de los riesgos

Existen varios criterios para realizar la clasificación de los riesgos de acuerdo a lo que se plantea en la literatura especializada.

Teniendo en cuenta el efecto bipolar se pueden clasificar en riesgo puro y riesgo especulativo (Del Toro et al., 2005, Koprinarov, 2005). El riesgo especulativo es aquel riesgo en el cual existe la posibilidad de ganar o perder, como por ejemplo las apuestas o los juegos de azar, las inversiones. En cambio, el riesgo puro implica una probabilidad de pérdida, y en el mejor de los casos genera una situación donde no se gana, sino que se mantiene el estado inicial.

El riesgo puro en la empresa a su vez se clasifica en:

- Riesgo inherente.
- Riesgo incorporado.

Otro aspecto importante y controvertido ha sido clasificar los tipos de riesgos según el criterio de la estructura y de las principales funciones de una empresa. Las clasificaciones más utilizadas por algunos estudiosos es la de riesgos de carácter económico, de mercado, de crédito, de legalidad, de carácter tecnológico, de carácter legal, riesgo de liquidez, riesgo de empresas, organizacional, entre otros.

Existen otras clasificaciones relacionadas con las fallas del control interno, con las normativas del trabajo, es decir el riesgo de pérdida directa o indirecta causada por una insuficiencia o falla de los procesos, personas e ineficiencia de la organización interna de la empresa, que se encuentra denominados por algunos autores como riesgo organizacional o empresarial. Para Koprinarov (2005) y para otros tantos autores, en la industria bancaria lo definen como riesgo de operaciones.

La clasificación de los riesgos en tipos permite, al partir de una definición concreta de los mismos, un nivel de homogeneidad y armonía en el momento de su identificación, eliminando o reduciendo la posibilidad de introducir denominaciones diferentes para un mismo fenómeno y redundando en una mejor organización de la gestión de riesgos.

Sin embargo, en el mundo empresarial clasificar los riesgos se convierte en una tarea compleja por la multifactoriedad del agente causal. Este carácter multifactorial se presta a confusiones y repeticiones con frecuencia por lo que se hace necesario encontrar la esencia a la hora de la clasificación partiendo del hecho de que no todos los riesgos son cuantificables.

Existen distintos tipos de riesgos empresariales:

1. Riesgos económico-financieros: pérdidas monetarias, un mercado, etc.
2. Riesgo estático: Probable deshonestidad, robo, desvío de recursos, malversación,
3. corrupción.

4. Riesgos dinámicos: Comportamiento de la empresa, productividad, eficiencia.
5. Riesgos puros: pérdida directa de un recurso
6. Riesgos personales: Enfermedad, discapacidad, muerte, daños
7. Riesgos sico-sociológicos: Desmotivación, frustración, recompensa, salarios, éxodo, bajas.
8. Riesgos biológicos.
9. Riesgos físicos.
10. Riesgos químicos.

Uno de los riesgos que más afecta la productividad, la eficiencia, el logro de los objetivos es el disgusto, la frustración y la desmotivación de los trabajadores por determinadas condiciones del puesto de trabajo o el entorno de la empresa.

Pero no muy alejado de ello se quedan los riesgos relativos a la calidad del producto o el servicio los cuales son lo que influyen sobremanera sobre la imagen de la empresa que percibe el cliente por tanto es importante destacar que los riesgos que afectan de forma directa al producto o servicio que brinda la entidad son riesgos a los cuales se les debe prestar una especial atención en función de lograr captar al cliente, razón de ser de toda empresa.

Para minimizar estos riesgos, las empresas necesitan una base informativa y una comunicación más eficaz porque no les llega siempre con detalles el criterio de los clientes con respecto a su servicio y para ello se necesitan sondeos de opinión, aplicación de encuestas y una comunicación cara a cara y relativamente sistemática con los clientes. Un factor muy importante dentro de la calidad, es enfocar el trabajo de modo que se ofrezca un servicio al menor costo posible, pues la calidad tiene un costo. Es allí cuando resulta penosa la aparición de costos que no son de calidad y encarecen el proceso, pues provienen de fallos del proceso. Estos costos son provocados pues se dejan de considerar los peligros que aparecen en la planificación de la calidad, que es la etapa que se encarga de trazar el trabajo de la organización. Además, la planificación se enfoca en la prevención de sucesos no deseados que pongan en riesgo el futuro desempeño de la organización, donde juega un papel importante la Gestión de Riesgos y sus herramientas. En Cuba, la Resolución 297/2004 del Ministerio de Finanzas y Precios estableció la obligatoriedad de las empresas de utilizar las evaluaciones de riesgo como herramienta para fortalecer el control interno.

dd1.5.3 Procedimientos para la gestión de riesgos

Para cumplir con el objetivo de la investigación se consultan procedimientos relacionados con la gestión de riesgos entre los que se destacan los elaborados por Galarce (1995), Departamento Administrativo de la Función Pública (2001), Otero (2003), COSO (2005), ISO (2015), Jiménez Gómez (2012), Rodríguez Rivero (2013), ilustrándose las etapas de cada uno de ellos en el Anexo 4. Del análisis de estos procedimientos pueden observarse unos más específicos que los otros, es el caso del propuesto por Jiménez Gómez (2012), que aparece en el Anexo 5, el seleccionado, pues mediante el eclecticismo reúne lo planteado por Galarce (1995), Otero (2003) y COSO (2005), además realiza sus aportes y propone de manera general, todos los pasos a seguir en cada una de las etapas del procedimiento. Es por ello que la autora opina que este procedimiento seleccionado consta con elementos más universales porque aborda de una manera más abarcadora todas las etapas por las que se debe transitar para gestionar los riesgos en instituciones que brindan servicio por lo que será el utilizado de manera condicionada para la investigación; Fomenta el trabajo en equipo y el compromiso de todo el personal concientizando a los trabajadores con el estado actual de la institución en que se aplique, permite un mejor conocimiento interno de los procesos a partir de su análisis, y facilita la toma de decisiones para comenzar el trabajo, al identificar y analizar los problemas y sus causas y permite definir acciones preventivas, correctivas y/o de mejora, según corresponda, lo que contribuye a la reducción de las fallas de los procesos y por consiguiente de los costos de calidad.

El procedimiento que se selecciona es diseñado originalmente para tener una aplicación en las instituciones hospitalarias, pero se puede contextualizar en las condiciones actuales de la empresa por su flexibilidad, solo es necesario realizar adecuaciones en la escala del Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE), para su aplicación en el objeto de estudio y así abarcar todos los posibles riesgos que se puedan presentar en la organización.

1.5.4 Herramientas para la gestión de riesgos. El Análisis Modal de Fallos y Efectos

Las herramientas constituyen instrumentos diseñados para la realización de una tarea determinada y facilitar a su vez el trabajo que responda al cumplimiento de ese objetivo, es por ello que pueden ser vistas en diversas esferas para el análisis investigativo. De acuerdo al contexto en que son capaces de desenvolverse ellas se adaptan a la complejidad y criticidad del mismo.

Existen varias herramientas de gestión de riesgos 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 expuestas en el Anexo 6.

Dadas las características del proceso objeto de estudio, se propone utilizar el Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) ya que permite la identificación, evaluación y prevención de los posibles fallos y sus respectivos efectos, registra el conocimiento existente y las acciones sobre riesgos o fallos que deben ser utilizadas para lograr una mejora continua y asegura que cualquier fallo que pueda ocurrir no cause daños posteriores o tenga un impacto significativo en el sistema.

En 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. También documenta el conocimiento existente y las acciones sobre riesgos o fallos que deben ser utilizadas para lograr una mejora continua. Se utiliza durante la fase de diseño para evitar fallos futuros. Posteriormente es utilizado en las fases de control de procesos. Idealmente, empieza durante los primeros niveles conceptuales del proyecto y continúa a lo largo de la vida del producto o servicio.

El AMFE es una herramienta 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). 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. Se establecen tres tipos dependiendo de la actividad sobre la que se realiza (Juran, 2005; Cuatrecasas, 2005; Gutiérrez Pulido, 2007). El proceso es similar en todos los tipos, pero existen matices entre ellos, por ejemplo:

- AMFE de diseño: está orientado hacia el producto o servicio nuevo, o para rediseños cuando varían las condiciones medioambientales o para su optimización por cualquier otro motivo.
- AMFE de proceso: se aplica en la búsqueda de fallos y causas en el paso siguiente, o sea en los procesos de producción o de servicio. Su objetivo es analizar las características del producto en relación a dicho proceso a fin de que las expectativas del cliente estén aseguradas. Se recomienda efectuarlo antes de que el proceso comience.

- AMFE de medios: está referido hacia la fiabilidad de los equipos.

Para la elaboración y registro de la información, en la aplicación del AMFE de proceso, existen numerosas metodologías, en la presente investigación se asume el propuesto por Cuatrecasas (2005). Las etapas de elaboración se representan en el Anexo 7, se parte del producto o proceso, con la elaboración de un diagrama y a través de un método sistemático. Por su parte, los datos generales que identifican el estudio deben señalarse en primera instancia.

Otra etapa de la metodología propuesta por Cuatrecasas (2005) es el dimensionado de los modos de fallos: Nivel de Prioridad de Riesgo. El dimensionado de la importancia de los modos de fallo se obtienen a partir de tres coeficientes cuyo producto representará el índice final que permitirá calibrar el fallo y sus consecuencias. Y se conoce como Nivel de Prioridad de Riesgo, que se obtiene a partir de tres coeficientes.

Coeficiente de Gravedad (G) o de Severidad (S): el coeficiente de gravedad es una valoración del perjuicio ocasionado al cliente por el efecto del fallo de forma exclusiva, solo se refiere o se aplica al efecto. Este coeficiente se clasifica según una escala, y en atención a la insatisfacción del cliente, la degradación de las prestaciones, y costo y tiempo de la preparación del perjuicio ocasionado.

Coeficiente de frecuencia (F) o de Ocurrencia (O): se define como la probabilidad de ocurrencia de un modo de fallo. Equivale de hecho a la probabilidad compuesta por dos sucesos: que se produzca la causa y además que ésta dé lugar al modo de fallo, y como ambas cosas son necesarias, el coeficiente de frecuencia es el producto de ambas probabilidades.

Para el AMFE de procesos, puede relacionarse el coeficiente de frecuencia de modos de fallo con la capacidad de proceso visto como la probabilidad de que un producto que se obtenga en dicho proceso muestre conformidad.

Otras de las formas de determinar este coeficiente, a partir de lo que exponen diversos autores como son Betrasten, Orriols y Mata (2010) es la de que, al tratarse de una evaluación subjetiva apoyada en la disponibilidad de información, se utilicen datos históricos o estadísticos. Si en la empresa existe un control estadístico de procesos es de gran ayuda para poder objetivar el valor. No obstante, la experiencia es esencial. Esta variante es de gran ayuda para los casos en lo que la capacidad potencial no se puede calcular o determinar.

Coeficiente de Detección (D): este coeficiente se refiere a la probabilidad de que la causa y/o modo de fallo, si surge, llegue al cliente. Para este índice, se emplea también una escala. En realidad, se refiere a la probabilidad de que no pueda detectarse el fallo y su causa antes de entregar el producto al cliente, por lo que se trata de un coeficiente de no-detección en vez de detección. Así, la detección será el grado de seguridad con el que se puede detectar con los controles existentes, el modo y/o causa de fallo de que llegue al cliente.

Nivel de Prioridad de riesgo (NPR): el NPR se obtiene por el producto de los tres índices que se acaban de señalar (F, G y D), con el objetivo de priorizar todos los fallos a fin de posibilitar acciones correctoras, de forma de considerar la probabilidad de que se produzca el fallo, su gravedad y la probabilidad de que no sea detectado, dada que la importancia del fallo depende de que se den las tres circunstancias (un fallo frecuente pero que se detecte puede no tener más trascendencia). El NPR se obtiene calculando el producto de la frecuencia, la gravedad y el índice de no-detección para las causas de fallo. Por lo tanto, el NPR está escalado del 1 al 125. Deberá hacerse un seguimiento del NPR y aplicar acciones correctivas para reducir los IPR elevados. Una vez calculado el NPR, se requiere emprender las acciones correctoras. Gutiérrez (2007) recomienda que para un mismo NPR, o sea para un mismo nivel de calidad, el costo de la acción recomendado sea más bajo, lo que llevará a priorizar el que tenga una frecuencia más elevada y no una detección. También resulta adecuado efectuar acciones correctivas para todas aquellas causas cuyo $NPR \geq 18$ y constituyan riesgos altos o elevados, al mismo tiempo que se establecerá un plan de acción para determinar las acciones recomendadas, el plazo de cumplimiento y los responsables de las mismas. Las acciones deben acentuar la prevención y no la detección siempre que sea posible.

Es importante destacar que estos tres coeficientes no son valorados con una única escala, por ejemplo, la NC ISO 31000:2009 da un rango a los coeficientes de gravedad y probabilidad de 1 a 5 para luego conectarlos de forma matricial y definir entre todos estos qué riesgos son extremos, cuales son altos, moderados o bajos y luego se actúa sobre todos aquellos que no son bajos es decir los que tienen cierto grado de incidencia para así calcular luego el NPR y trazar un conjunto de medidas correctoras y otros autores utilizan escalas del 1 al 10 para estos coeficientes.

En esta investigación se hará énfasis en la misma con modificaciones realizada por Salinas Fragoso y Hernández Jiménez (2014) y con ellas la forma de utilización del

AMFE propuesto por Gutiérrez (2007) ya que los rangos de cada uno de estos coeficientes están aún más desglosados y detallados de forma que lo hace viable y comprensible para el equipo de trabajo que lo utilice, por considerar también la autora que sus resultados tributan a los objetivos de la investigación. Todos los elementos antes relacionados en este marco teórico permiten establecer una estrecha relación entre la gestión de la calidad de los servicios y la gestión de riesgos. En el procedimiento seleccionado se pueden utilizar otras herramientas como el árbol de decisión y el mapa de riesgos pero fue seleccionada esta herramienta debido a que la aplicación de un AMFE se vuelve de vital importancia en las empresas, pues permite la identificación, evaluación y prevención de los posibles fallos y sus respectivos efectos, documenta el conocimiento existente y las acciones sobre riesgos o fallos que deben ser utilizadas para lograr una mejora continua para garantizar que cualquier fallo que pueda ocurrir no cause daños posteriores o tenga un impacto significativo en el sistema.

En las organizaciones cubanas la evaluación de los riesgos se realiza a partir de la Resolución 297/2003 de Control Interno emitido por el Ministerio de Finanzas y Precios, que contempla entre uno de los elementos del control interno, esta actividad con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades. A partir de esta normativa el control interno debe ser pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

1.6 La gestión de riesgos en instituciones del turismo

En esta era de cambio constante y fuerte competencia, las organizaciones buscan más que nunca lograr sus objetivos para cubrir las expectativas de los clientes. Las mejores prácticas indican que la forma de lograrlo es a través de un proceso eficiente de planeación estratégica, medición del desempeño en tiempo real, gestión de riesgos, uso eficaz de la tecnología y el uso eficiente del recurso humano. En este caso particular se enfocará la gestión de riesgos para la industria hotelera, que no es algo nuevo, sin embargo, es desde hace muy poco cuando ha tomado relevancia más acorde con su importancia, desarrollando un conjunto de acciones mediante las cuales deben quedar perfectamente identificados y cuantificados los riesgos que pueden poner en peligro a la empresa, así

como las medidas que éstas implantan para minimizar en lo posible su impacto en el negocio.

Las organizaciones vinculadas a las actividades del sector turístico son las responsables de gestionar los riesgos que se producen en este tipo de sector. Entre los riesgos más comunes Pupo Jova (2013) destaca los siguientes:

- Los recursos humanos con los que cuenta la organización, la profesionalidad de los trabajadores es un factor clave.
- Los hurtos llevados a cabo por el personal de la organización y por los usuarios. Una de las soluciones es realizar periódicamente auditorias en todos los departamentos de la organización.
- Suplantación de la identidad, en muchas ocasiones se da el caso en el que ciertas organizaciones gestionan servicios y productos de las empresas turísticas sin realmente haber contratado estos.
- Contratación de servicios a través de internet.
- La elaboración de nuevas normativas ambientales que suponen un costo añadido. Se asume el riesgo ambiental como una consecuencia de la tecnología y del uso que el hombre hace de ella. Se considera la evaluación de riesgos como un mecanismo preventivo que posibilita a la organización empresarial anticiparse a los efectos de actuaciones que ponen en peligro sus resultados.

Como puede apreciarse entre los riesgos antes mencionado no aparece ninguno referido a la calidad del servicio que se brinda, a la atención recibida y percibida por el cliente procesos claves que aportan prestigio a la entidad y que actualmente son algunos de los más comunes en instituciones que prestan servicios es por ello que en la investigación que se realizará se hará énfasis especial a los mismos.

La evaluación del riesgo ambiental en las empresas puede partir de la identificación de sus aspectos ambientales y de las condiciones en que sus magnitudes pueden transgredir los límites social y jurídicamente aceptados, y representar un peligro.

La NC ISO 31000: 2009 se convierte en una solución perfecta para las organizaciones del sector turístico, es una herramienta que permite proceder a la correcta gestión de estos riesgos. Las organizaciones vinculadas a las actividades del sector turístico son las responsables de gestionar los riesgos que se producen en este tipo de sector.

La gestión del riesgo planifica la incertidumbre provocada de una amenaza, a través de una serie de actividades como la identificación, análisis, evaluación e incluso mitigación

del riesgo para minimizar sus efectos negativos o en el peor de los casos aceptando las consecuencias. Es por ello que contar con un procedimiento que facilite la gestión de riesgos en la organización, trae resultados beneficiosos, pues define el nivel de seguridad de los trabajadores y de los clientes en el área que se analizará, hacia donde deben enfocarse las acciones de mejora.

Dentro de las instalaciones turísticas actuales, la restauración juega un papel fundamental pues, en conjunto con el alojamiento, ejecutan la mayor parte de las operaciones vinculadas con la permanencia de los clientes en la instalación y por ello presentan un mayor control de los riesgos que puedan ocurrir.

1.7. Gestión de riesgos en el proceso de restauración

El término restauración (o gastronomía, como también se le conoce), se viene utilizando en los últimos tiempos para hacer referencia a todo aquello que se relaciona con el tema de comidas, bebidas y establecimientos dedicados a brindar servicio gastronómico. Después de analizar las definiciones del término restauración presentadas por diferentes autores Kirsch et al. (2008), Reyes Ruiz (2013), Rodríguez Baños (2015), se logró arribar a una conceptualización más exacta de dicho término, quedando definido como al acto de comer con el propósito de alimentarse, nutrirse y reponer o restaurar energías. Por su parte, las empresas de restauración son aquellas que ofrecen, al cliente, servicios de alimentación y/o bebidas.

La restauración como proceso está compuesta por una serie de subsistemas que aseguran su producción e inciden en su gestión, lo que trae como resultado, ofrecer un servicio eficiente capaz de satisfacer las necesidades de los clientes.

En momentos en que el sector turístico y la restauración como componente de este, han mostrado su creciente desarrollo en los últimos años, y que muchos de los establecimientos gastronómicos atraviesan momentos difíciles por la feroz competencia, la gestión de riesgos se ha convertido en una necesidad para las empresas que desean lograr un enfoque al cliente, pues en el nuevo modelo de sociedad competitiva, este ha dejado de ser un mero receptor para convertirse en un elemento clave en los objetivos de una organización que debe orientarse a lograr su satisfacción. En este sentido la restauración debe verse como un negocio que brinde ganancias y satisfaga las necesidades y gustos de la clientela, mediante una gestión de recursos y procesos. Sin embargo, para poder gestionar los riesgos en la restauración es necesario comprender los elementos

relacionados con los procesos y ver la restauración como uno de los procesos fundamentales.

Según Espinosa et al. (2010) el producto restauración se compone de los siguientes elementos a tener en cuenta para la gestión de los riesgos:

- Bienes materiales: Constituidos por la comida en sí. Estos bienes están compuestos por el elemento principal de cada plato y por el acompañante. Su calidad depende de la materia prima empleada y del conjunto de procesos que tienen lugar en la actividad de restauración y que contribuyen a la calidad de la oferta.
- Atributos del producto: Están determinados por los elementos que acompañan a la comida, los cuales pueden ser físicos (mobiliario, cubertería, vajilla, etc.) y de servicio (amabilidad del empleado, profesionalidad, etc.)
- Extensión del producto: Formados por el conjunto de satisfacciones que presenta el cliente como resultado de la calidad de la oferta y el servicio recibido. Es el elemento que permite valorar de manera general como se siente el cliente en la instalación gastronómica.

La restauración como proceso está compuesta por una serie de subsistemas que aseguran su producción e inciden en su gestión de riesgos de una forma más eficiente, lo que trae como resultado, ofrecer un servicio eficiente capaz de satisfacer las necesidades de los clientes.

Algunos de los subsistemas o subprocessos que conforman el proceso de restauración son: marketing, planificación estratégica, finanzas, calidad, recursos humanos, informática, compras y recepción, almacenamiento, servicio, distribución, producción y elaboración (Espinosa et al., 2010).

La acción de estos subsistemas de forma coordinada permite establecer estrategias competitivas, ofrecer una buena imagen del establecimiento, seleccionar ofertas atractivas y a la medida de los clientes, garantizar el suministro de bienes, disponer de tecnología apropiada, lograr una relación armónica entre clientes y personal de contacto, garantizar la satisfacción y motivación laboral de los empleados a través del estímulo ante la creatividad y modos de actuación de los mismos. Todo esto propicia un buen clima organizacional y el cumplimiento de los objetivos, políticas y estrategias de la entidad. Destacar que el incumplimiento de estos subsistemas constituye el principal riesgo de no satisfacer a los clientes por lo que se debe trabajar en todas las empresas en función de su cumplimiento.

En un entorno caracterizado por la complejidad, la competencia y la dinámica del mercado, las empresas de restauración deben cumplir los requisitos de calidad establecidos para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. De acuerdo con Cruz Trujillo (2007), es aconsejable que un establecimiento de restauración adopte, como forma de funcionamiento, la filosofía y la práctica del mejoramiento continuo de la calidad a través de la detección de los riesgos de forma preventiva y correctiva.

1.8 Conclusiones parciales

1. De la consulta de la literatura se puede definir que, en el sector de los servicios, por sus características peculiares, 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 se hace un factor de prioridad en las mismas.
2. La gestión de riesgos para la calidad constituye en la actualidad un proceso capaz de dotar a la alta dirección de las empresas de un instrumento para coordinar, facilitar y mejorar la toma de decisiones con respecto al riesgo sobre la base de la opinión de un grupo interdisciplinario portador de los conocimientos científicos necesarios para ello.
3. 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.
4. De los siete procedimientos consultados se selecciona el de Jiménez-Gómez (2012) por ser este una fusión entre los procedimientos de varios autores y con la intención de obtener una propuesta flexible aplicable en organizaciones de servicios, aunque deben realizarse cambios en su escala para el AMFE por estar diseñado para instituciones hospitalarias.

Capítulo 2

Capítulo 2 Aplicación del procedimiento para la gestión de los riesgos en el proceso de restauración del complejo gastronómico-cultural “Santa Rosalía”

2.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar el procedimiento de Jiménez-Gómez (2012) para gestionar los riesgos en el proceso de restauración del complejo gastronómico-cultural “Santa Rosalía”, para de esta forma analizar aspectos tales como la identificación, la clasificación, el análisis y evaluación de los riesgos. Para cumplir la meta trazada se emplean un grupo de herramientas como: entrevistas, observación directa, listas de chequeo, consulta de documentos, diagrama causa y efecto, diagrama de flujos y el análisis modal de fallos y efectos (AMFE).

2.2 Caracterización del complejo gastronómico-cultural “Santa Rosalía”

El CGC “Santa Rosalía” está asociado con la explotación del turismo histórico cultural en la ciudad de Santa Clara, en él se fusionan los valores culturales locales, su identidad y tradición junto al arte culinario cubano e internacional, todo enriquecido con lo más novedoso de la moda en el centro del país, lanzamiento de obras plásticas de nuestros más relevantes artistas y lo más variado, múltiple y mixto de nuestra artesanía popular.

El inmueble, cuyo código arquitectónico representa el estilo ecléctico de la época en que se construyó, con una planta rectangular a la que se puede acceder por la calle Máximo Gómez, como fachada principal y por la calle Lorda (fondo).

Su misión es brindar auténticos y diversos servicios turísticos, gastronómicos, recreativos y de entretenimiento, sobre la base de la implementación de un Sistema de Dirección y Gestión Empresarial que satisfaga con profesionalidad y eficiencia las necesidades de quienes los visitan.

Su visión está encaminada a ser el producto gastronómico, cultural y de entretenimiento cubano reconocido por los altos estándares de calidad y eficiencia, que satisfice las preferencias temáticas más diversas y especializadas como centro de referencia en Villa Clara y su entorno competitivo.

El objeto social de la instalación es:

1. Prestar servicios gastronómicos y de recreación.
2. Comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios a las cooperativas no agropecuarias.

Dentro de las actividades que desarrolla este complejo se encuentran la restauración con un área de salón de 140 plazas, actividad de bar que se ubica en el patio central de

la instalación, dos áreas de tiendas que se encuentran en el lateral, una con Licorera Bombonera con fuerte presencia de productos comercializados por Pucara y otra al Fondo de Bienes Culturales con productos artesanales fundamentalmente souvenir para turistas, área de cocina y lunch, baños públicos y de servicio, oficinas administrativas, almacén, área de mantenimiento, áreas de desperdicios y otros.

Se desarrollan actividad de restauración internacional a la carta y mesa buffet, los clientes potenciales turistas promovidos por agencias de viajes, turistas libres y clientes ocasionales que soliciten los servicios. Se incluye una programación cultural que está conformada por noches temáticas en el Patio bar, desfiles de modas y expo-venta de obras de artistas plásticos de nuestra localidad.

El complejo para darle cumplimiento al objeto social cuenta con 29 trabajadores 4 mujeres y el resto son hombres que estarán distribuidos de la manera siguiente: 2 auxiliares de limpieza, 2 porteros, 2 capitanes de salón, 4 dependientes gastronómicos, 3 dependientes del bar, 4 cocineros B, 2 auxiliares generales de cocina, 2 maestros cocineros, 1 almacenero, 1 obrero de mantenimiento, 1 administrador, 1 jefe de turno, 1 jefe de brigada, 2 económicos y 1 operador de audio.

administrador.

Tabla 2 Composición de la plantilla.

Categoría	Aprobada	Cubierta	%
Dirigentes	2	1	50
Técnicos	1	1	100
Obreros	1	1	100
Servicio	26	26	100
Total	30	29	96.5

Fuente: Estadística departamento de recursos humanos.

El complejo realiza la operación con un estilo de trabajo sustentado en las bases que plantea el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial mediante el acuerdo 5844 del 2006 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, proceso que ha evolucionado según la planificación inicial del Ministerio de Turismo. Este escenario hace preciso el esfuerzo integrado de los trabajadores pero no es suficiente si no se emplean métodos de trabajo que posibiliten prevenir y controlar los fallos en sus procesos; en especial el de restauración; es por ello que teniendo en cuenta la importancia que reviste la calidad de los servicios dentro del proceso de desarrollo empresarial es que se toma como objeto de estudio el restaurante del CGC “Santa Rosalía” pues se considera que el área de

restauración es la más importante que tiene el complejo por tener el mayor volumen de ventas.

2.3 Diagnóstico de la gestión de riesgos en el CGC “Santa Rosalía”

Al estar el estudio enfocado en el proceso de restauración, se hace un análisis de las posibles causas que influyen en la situación problemática de la investigación se efectúa a través del método de estratificación la construcción de un diagrama causa-efecto, con la idea de atacar la raíz del problema y no las consecuencias o reflejos que tributan a la afectación de la calidad del servicio. Para cumplir este propósito se analizan las encuestas de los últimos seis meses que se aplican mensualmente al 15% de los clientes que visitan la instalación y además se realiza una tormenta de ideas con el equipo de trabajo para el análisis del escenario existente determinando todas las causas potenciales relacionadas con la inadecuada gestión de los riesgos con el objetivo de no perder clientes debido a la insatisfacción de los mismos.

Posteriormente se pasa a un análisis de cada una de las causas para demostrar su ocurrencia, para este propósito se emplean técnicas como la entrevista, observación directa y revisión de documentos del CGC Santa Rosalía. Como resultado se evidencia que se tiene claramente identificados un conjunto de riesgos relacionados a las funciones laborales de los trabajadores y las consecuencias que se puedan presentar en el momento de su desarrollo, no ocurriendo de igual manera con los otros sucesos no deseados que pueden presentarse inesperadamente y de forma inevitable afectando el funcionamiento del servicio de uno u otro modo.

Santa Rosalía tiene identificados todos los riesgos químicos, físicos, biológicos, los ocasionados por ruidos y por electricidad; a los que se dirige sustancialmente el Sistema de análisis de peligros y puntos críticos (HACCP), aunque no tiene en cuenta o al menos están documentados los riesgos que repercuten directamente en la percepción del cliente y su identificación se realiza por áreas funcionales y no por procesos.

Conociendo el funcionamiento de forma general del CGC relacionado con el tema se pasa a la aplicación del procedimiento en el proceso de restauración. Este proceso se selecciona por interés de la dirección del centro y considerando que el mismo es el que tiene mayor influencia directa en la satisfacción del cliente, es por eso que se centra en el restaurante que es el servicio más demandado por los clientes. Actualmente en el mismo se vienen presentando afectaciones relacionadas con el desconocimiento de la repercusión de los riesgos, la inadecuada selección del personal, la capacitación de sus trabajadores, los

métodos de trabajo empleados y el estado de sus medios (mesas calientes, cubertería y vajillas y envases para desechos) lo que afecta la calidad del servicio que se presta en la instalación. Los resultados del análisis desarrollado en esta etapa del estudio se representan en el diagrama causa y efecto del Anexo 8.

2.4 Aplicación del procedimiento para gestionar los riesgos

El procedimiento de Jiménez-Gómez (2012) con modificación en la escala del AMFE realizada por Salinas Fragoso y Hernández Jiménez en el (2014), consta de cinco etapas relacionadas entre sí para poder lograr una adecuada gestión de riesgo. 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. Se selecciona además dentro de sus procesos claves el proceso de restauración en el CGC por ser el área más visitada por los clientes, además de ser interés de la dirección de la organización por ser este uno de los servicios que le permite a la organización obtener mayores ingresos. Se trata entonces de la imagen y credibilidad del lugar al igual que el personal de contacto con quien más relación directa se mantiene.

Etapas 1 Planificación del estudio

En esta etapa se efectúa la preparación del estudio para asegurar el éxito del trabajo, definiendo la secuencia de pasos lógicos a ejecutar para que el procedimiento seleccionado cumpla con los requisitos, mediante la planificación de la información, la formación, el liderazgo y el compromiso desde la alta dirección hasta los niveles inferiores de la organización.

Paso 1 Compromiso de los directivos

Para lograr esta tarea se realizaron encuentros con los directivos, exponiéndoles entre otras cosas, las ventajas que proporciona la aplicación del procedimiento al proceso de restauración, explicándoles las etapas a desarrollar y las técnicas fundamentales que se utilizan, los principales resultados que se pueden esperar y la interpretación de estos para la toma de decisiones. Estos encuentros fueron llevados a cabo por la autora de la investigación. Algunas de las ventajas que se dieron a conocer en la realización de estos seminarios fueron que:

- 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 la metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes. Además, trabaja para evitar las ideas erróneas que poseen 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.

Paso 2 Formación del equipo de trabajo

La formación del grupo de trabajo se realizó aplicando el método de Hurtado de Mendoza (Ver Anexo 9) que permite evaluar el nivel de conocimiento y de competencia de cada uno de los posibles seleccionados mediante la encuesta reflejada en el Anexo 10. Para llevar a cabo este paso se aplica una encuesta que permite un análisis de los candidatos mediante la determinación del coeficiente de competencia de los mismos, luego se calcula la cantidad de expertos necesarios para la investigación y con estos dos elementos se determina los integrantes del equipo de trabajo; los resultados que se obtienen con estos cálculos se muestran en el Anexo 11.

Los posibles candidatos fueron escogidos por ser trabajadores con experiencia en el proceso de restauración y con alto conocimiento a todo lo que respecta a la prestación de un servicio de excelencia en un restaurante, según los resultados del método, los que se aprecian en la tabla 3.

Tabla 3. Información del equipo de expertos de apoyo a la investigación.

No	Nombre y Apellidos	Responsabilidad que desempeña	Kc	Ka	K	Nivel
1	Fernando Díaz Fleites	Capitán de salón	8.5	8.0	8.25	Alto
2	Javier Sánchez Reinoso	Capitán de salón	8.5	8.0	8.25	Alto
3	Dany Jerónimo Romagosa	Jefe de turno	9.5	9.0	9.25	Alto
4	Michel Rojas Calero	Maestro cocinero	8.5	8.0	8.25	Alto
5	Edel Tenreiro Jacomino	Cocinero	9.5	9.0	9.25	Alto
6	Pavel E. de Zayas Pérez	Maestro cocinero	9.5	9.0	9.25	Alto
7	Merling Suárez Ramírez	Administradora	9.5	9.0	9.25	Alto

Fuente: Elaboración propia

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.

Paso 3. Preparación del estudio

Para realizar la preparación del estudio se hace necesario reunir todas aquellas actividades que respondan a la aplicación del procedimiento, en este caso muy relacionadas con las etapas y los pasos que se emplean en el mismo, para ello se utilizó el modelo propuesto por Jiménez-Gómez (2012). La propuesta se puede observar en la tabla 4.

Tabla 4. Modelo para la preparación del estudio

No.	Tarea	Objetivo	Herramientas	Responsable y participantes
1	Información a todo el personal	Mostrar a los trabajadores los objetivos y resultados esperados	Conferencias en las aperturas	Autora y equipo de trabajo
2	Capacitación del personal	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	Entrevistas	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	Entrevistas	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	Autor y equipo de trabajo

No.	Tarea	Objetivo	Herramientas	Responsable y participantes
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	Autor y equipo de trabajo
8	Actividades de control y monitoreo	Evaluar cuan efectivas son las acciones correctivas, preventivas y/ o de mejoras	Mapa de riesgos, observación directa	Equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia

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

Paso 4. Información a todo el personal de la organización

Una vez preparado el estudio, es importante que toda la organización conozca y se involucre con la investigación, siempre que sea viable, en los resultados que se desean con la aplicación del procedimiento, por tal motivo constituye una responsabilidad de los directivos hacerles llegar, a todos los trabajadores de la empresa, la investigación que se lleva a cabo, así como la importancia, objetivos, y resultados esperados con la respectiva continuidad sistemática que se le dará al procedimiento.

Paso 5. Capacitación del personal

En este paso se realiza la preparación del personal aprovechando de que la organización presenta una fuerza laboral altamente capacitada, lo que constituye una fortaleza que facilita este proceso, reduciendo el tiempo del mismo. Solo será necesario destacar que se realizará un seminario por parte de la autora para explicar el funcionamiento del AMFE y abordar temas tales como:

- Gestión de riesgos en instituciones del turismo
- Tipos de riesgos en la restauración
- Normas y legislaciones vigentes en el país para el tratamiento de los riesgos
- Identificación y clasificación adecuada de los riesgos

Etapas 2. Familiarización con el contexto

La familiarización con el contexto es importante para poder comprobar si en la institución se cumplen los requisitos necesarios que permiten determinar la estructura organizativa,

las funciones y las responsabilidades del centro en cuanto a la gestión de riesgos; la misma cuenta con dos pasos que se describen en los pasos 6, 7 y 8 de esta etapa.

Este análisis parte de la interrelación con las actividades del proceso objeto de estudio. Se hace preciso su representación gráfica para facilitar el estudio, pues existe evidencia del diagrama de flujo en la instalación (Ver Anexo 12), pero se realiza una propuesta de mejora por parte de la autora por considerar que faltan algunas actividades en la descripción del proceso, el flujo del proceso se muestra en el Anexo 13. Con el conocimiento del funcionamiento del objeto de estudio se pasa a trabajar con las responsabilidades dentro del mismo

Paso 6. Responsabilidades a nivel de organización

En este paso se aplica una entrevista a cada uno de los jefes de proceso vinculados directamente al proceso objeto de estudio, a través de la cual se comprueba los elementos relacionados con los aspectos siguientes: estructura organizativa, funciones y responsabilidades dentro del proceso; su divulgación en las áreas y funcionamiento de las mismas.

Las personas con las que se interactúan son: Administradora, Jefe de turno, Jefe de brigada, Maestro cocinero, Capitán de salón y cocineros.

Se evidenció que algunos de los elementos más importantes de la entrevista no se realizan de manera adecuada como se expresa en los casos que se exponen a continuación:

- Las historias clínicas y los indicadores de salud de cada trabajador no están implementados correctamente.
- El plan de acción anual de riesgos, así como el de acción de cada estrategia se realiza por área y no por proceso.

Los resultados de las mismas se exponen de forma general en el Anexo 14; donde se resalta los aspectos que no se cumplen, así como las observaciones realizadas a varios elementos; algunos de los entrevistados no emiten opiniones en determinados puntos por que no tiene acceso a la información.

Paso 7. Análisis de la documentación

En la realización de este paso se comprueba la existencia de las normas y procedimientos vigentes relacionados con el tema. Para darle cumplimiento al mismo se realizó una entrevista directa al equipo de trabajo conformado en la etapa anterior; en el Anexo 15 se expresa la cantidad de encuestados que coincidió en cada pregunta.

Se demostró a través de la aplicación de las entrevistas directas en ambos pasos que muchos de estos aspectos están establecidos de forma general en la institución y solo lo posee la dirección de la empresa, al no establecerse para cada una de las áreas de los procesos de la organización se dificulta la gestión de riesgos en cada proceso.

Paso 8. Identificación y clasificación de riesgos

Aplicada la lista de chequeo 297 (con modificaciones de la ley 60) que se muestra en el Anexo 16 y las entrevistas directas antes mencionadas en los pasos 6 y 7, se puede determinar que los riesgos no están identificados ni clasificados por proceso, con respecto a la identificación esta se realiza de manera general como se muestra en el Anexo 17; y no se tiene en cuenta si es un error humano, del sistema o del equipo; mientras que la clasificación no cumple con los elementos propuestos por Sotolongo Sánchez (2004) en la literatura.

Después de detectar la deficiente clasificación de los riesgos y las consecuencias de que los riesgos estén definidos por área y no por procesos, se seleccionará para la próxima etapa del procedimiento el proceso de restauración. Decisión ya tomada por la dirección del centro y el comité de expertos seleccionados.

Etapas 3. Análisis y evaluación de la gestión de riesgos

En esta etapa se procede a aplicar la técnica Análisis modal de fallos y efectos (AMFE) mediante la cual se realiza un análisis detallado de los modos de fallos que se pueden presentar en cada actividad del proceso de restauración del CGC, las causas que los provocan y los efectos que ocasionan, con el objetivo de evaluar el nivel de prioridad de riesgo para el establecimiento de acciones de mejoras.

Determinación de los fallos potenciales en el proceso

Mediante la consulta del equipo de trabajo se determinan los posibles fallos en cada una de las actividades del proceso de restauración del CGC, realizando un profundo análisis del mismo que permita contemplar en el estudio la totalidad de los fallos asociados al mismo. Las actividades de este proceso se pueden observar en el Anexo 13.

Identificación de los efectos de los fallos detectados

Se identifican para cada modo de fallo los efectos que este trae consigo, considerando su influencia sobre la calidad de las actividades del proceso; la seguridad de los trabajadores y la de los clientes; así como en el medio ambiente.

Evaluación de la severidad (S) de los efectos

El equipo de trabajo, para evaluar la gravedad del fallo, utiliza la escala propuesta en la tabla 5 tomando como base las implicaciones que trae el efecto para los trabajadores y clientes; así como las afectaciones a la calidad del proceso.

Tabla 5. 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, 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 para el cliente, el trabajador y/o el medioambiente.
3	Moderada (relativa importancia)	Cuando el fallo causa cierto descontento en el cliente, provocado por un deterioro en el sistema suponiendo riesgos leves para el cliente, el trabajador y el medioambiente.
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.

Identificación de las causas de los fallos

A través de una tormenta de ideas el equipo de trabajo identifica las causas de cada modo de fallo, de manera que las acciones correctivas y/o preventivas sean orientadas hacia las mismas. Para cumplir este propósito se analizan detalladamente los modos de fallos para tener en cuenta todas las causas que provocan la ocurrencia de estos.

Cálculo de la ocurrencia de las causas (O)

En este paso se determina la posibilidad de que una causa específica se produzca dando lugar al modo de fallo, se valora la posibilidad de ocurrencia de los fallos mediante la escala propuesta en la tabla 6. Analizando la frecuencia de ocurrencia de las causas, de acuerdo a la experiencia de los expertos en el proceso.

Tabla 6. 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.

Identificación y evaluación de los riesgos

El equipo de trabajo define 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 en la tabla 7.

Tabla 7. 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)

En dependencia de las afectaciones que provocan a la calidad del proceso; la protección al medio ambiente, a la seguridad de los trabajadores y clientes; se evalúa la detectabilidad del fallo basado en la eficacia de los controles utilizados en el proceso empleando la escala mostrada en la tabla 8.

Tabla 8. Escala para evaluar la detectabilidad del fallo

Detectabilidad(D)	Categoría	Descripción
5	Improbable	El daño no puede detectarse, casi seguro que lo percibirá el cliente.
4	Pequeña	El daño es de tal naturaleza que es difícil detectarlo con los procedimientos establecidos.
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.

Propuesta de medidas correctivas, preventivas y/o de mejora

En este paso se elabora un informe con los resultados que se obtiene al aplicar la herramienta AMFE mediante una tabla que contiene los aspectos siguientes: pasos del proceso, modos de fallo, efectos del fallo, severidad de cada efecto, causas del fallo, probabilidad de ocurrencia de las causas, evaluación del riesgo, controles actuales, probabilidad de detección del fallo con los controles actuales, y el valor del NPR. En la tabla 9 se muestran los resultados del AMFE, en cada aspecto antes mencionado en el proceso de proceso de restauración del CGC, indicándose además la necesidad de acciones preventivas y/o de mejora para reducir los riesgos a niveles aceptables, fueron analizados un total de 38 modos de fallo.

Tabla 9. Análisis modal de efectos y fallos en el proceso de restauración del CGC.

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	Controles actuales	D	NPR
Limpieza y organización del salón	Que no se cambien los manteles sucios	Daños en la imagen y reputación del restaurante	Indisciplina laboral	3	3	9 (moderado)	Supervisión por el capitán del salón	2	18
			Falta de personal						
	Que no se limpie bien el piso y queden restos de alimentos o bebidas	Caídas de los clientes externos e internos Daños en la imagen y reputación del restaurante	Indisciplina laboral	2	2	4 (bajo)	Supervisión por el capitán del salón	2	8
	Que no exista la ambientación adecuada del local	Quejas de los clientes por las molestias que les causa el ruido	Actividades recreativas en el patio-bar	3	3	9 (moderado)	Supervisión por el capitán del salón	2	18
Montaje del salón	Insumos insuficientes (cubertería , cristalería) para el montaje de las mesas	Daños en la imagen y reputación del restaurante	No se realiza pedido a tiempo de estos insumos en el almacén	1	2	2(bajo)	Supervisión por el capitán del salón	3	6
			Pérdidas de estos insumos						
	No se incluyen platos o ingredientes que se deben tener en el menú	Quejas del cliente en cuanto a variedad y calidad de la comida	No existe conocimiento de los alimentos que existen en el almacén y del aprovisionamiento que debe existir cada día por parte de los proveedores	4	2	8(alto)	El jefe de cocina cada día debe revisar el menú	3	24
	No se trasladan los alimentos con la temperatura adecuada	Quejas por los clientes por la inadecuada temperatura de los alimentos	Carros calientes averiados Deficiente mantenimiento preventivo de las cámaras de mantenimiento del salón	4	3	12(elevado)	No se realiza control	3	36

Tabla 9. Análisis modal de efectos y fallos en el proceso de restauración del CGC (Continuación).

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	Controles actuales	D	NPR
Recibimiento en la puerta	No esté en su puesto de trabajo el capitán del salón o dependiente	Daños en la imagen y reputación del restaurante	Indisciplina laboral	3	3	9 (moderado)	No se realiza control	2	18
		Que el cliente se vaya							
Indicar la(s) mesa(s) a ocupar	No esté en su puesto de trabajo el capitán del salón o dependiente	Quejas sobre la prestación del servicio	Indisciplina laboral	2	2	4 (bajo)	No se realiza control	2	8
		Quejas por falta de amabilidad del personal							
Clientes esperan si es poco tiempo o realizan recorrido y regresan	Que no se tenga en cuenta que el cliente espera	Demora en la prestación del servicio	Indisciplina laboral	1	2	2 (bajo)	No se realiza control	3	6
		Molestias ocasionadas al cliente por la espera	Falta de concentración del dependiente en el trabajo que realiza.						
Cliente pide y espera o pasa al bar	Que no se tenga en cuenta que el cliente espera	Demora en la prestación del servicio	Indisciplina laboral	3	2	6 (bajo)	No se realiza control	2	12
	Cliente demora en ser atendido	Molestias ocasionadas al cliente por la espera	Falta de concentración del dependiente en el trabajo que realiza.	3	2	6 (bajo)	No se realiza control	2	12
Darle carta menú a escoger al grupo y clientes a solicitud	Poca variedad de las ofertas	Quejas del cliente en cuanto a variedad de las ofertas que se brindan	No existe conocimiento de los alimentos que existen en el almacén y del aprovisionamiento que debe existir cada día por parte de los proveedores	4	3	12 (elevado)	El jefe de cocina cada día debe revisar el menú	2	24

Tabla 9. Análisis modal de efectos y fallos en el proceso de restauración del CGC (Continuación).

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	Controles actuales	D	NPR
Darle carta menú a escoger al grupo y clientes a solicitud	Se incluyen ofertas que no son de gran aceptación para el cliente	Quejas del cliente en cuanto a variedad de las ofertas que se brindan	No se hace un estudio de mercado para conocer la demanda del turismo que se recepciona	4	3	12 (elevado)	No se realiza control	2	24
Tomar orden	Que no se tome la orden como exige el cliente	Insatisfacción del cliente	Poca concentración del servicio que se presta en la mesa	3	3	9 (moderado)	No se realiza control	2	18
Tomar orden(entregar comandas al capitán de salón)	Descuido del dependiente al entregar comanda al capitán del salón.	Demora en el trámite de la comanda.	Falta de concentración del dependiente en el trabajo que realiza	3	3	9 (moderado)	No se realiza control	2	18
Elaborar solicitud de bebidas	Llenado poco legible	Complicaciones al tramitar las comandas pérdidas para el restaurante	Poca preparación del personal	1	3	3 (bajo)	No se realiza control	2	6
	Demora en la entrega de la solicitud	Retraso al entregar la solicitud de bebidas al dependiente del bar	Indisciplina laboral	3	3	9 (moderado)	No se realiza control	2	18
Buscar bebidas solicitadas	Demora en la prestación del servicio	Molestias ocasionadas al cliente por la espera	Falta de concentración del dependiente en el trabajo que realiza	3	2	6 (bajo)	No se realiza control	2	12
Entrega de las bebidas al cliente	Las bebidas no tienen la temperatura requerida para su consumo	Insatisfacción del cliente	Cámara de mantenimiento con problemas	4	3	12 (elevado)	No se realiza control	2	24
			Insuficiente abastecimiento de hielo						

Tabla 9. Análisis modal de efectos y fallos en el proceso de restauración del CGC (Continuación).

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	Controles actuales	D	NPR
Entrega de las bebidas al cliente	No se entregan al cliente las bebidas solicitadas	Insatisfacción del cliente	Falta de concentración del dependiente en el trabajo que realiza por no tomar la orden correctamente	3	2	6 (bajo)	No se realiza control	2	12
Servir alimentos en el caso de ser cliente carta o consumo por autoservicio de los clientes grupo	Que no se entreguen los platos que se ordenaron	Insatisfacción del cliente	Falta de concentración del dependiente en el trabajo que realiza por no tomar la orden correctamente	3	2	6 (bajo)	No se realiza control	2	12
	Que los platos no tengan la temperatura adecuada	Insatisfacción del cliente	Indisciplina laboral Cámara de mantenimiento con problemas	3	3	9 (moderado)	No se realiza control	2	18
	No se incluyen platos o ingredientes que se deben tener en la zona del buffet	Quejas del cliente en cuanto a variedad y calidad de la comida	No existe conocimiento de los alimentos que existen en el almacén y del aprovisionamiento que debe existir cada día por parte de los proveedores	4	2	8(alto)	El jefe de cocina debe revisar los platos expuestos en la zona del buffet	3	24
Reposición de platos del buffet si son clientes grupo	Remonta no sea constante	Insatisfacción del cliente	Poca supervisión	2	3	6(bajo)	Supervisión por el capitán del salón	1	6
			Falta de personal						
	Señaléticas no son las adecuadas		No está completa para cada tipo de comida	2	3	6(bajo)	Supervisión por el capitán del salón	2	12
			Falta de comunicación entre el capitán de salón y los cocineros						
	La temperatura no es la adecuada	Influencias en los índices de satisfacción de las encuestas	Las mesas no están en óptimas condiciones o salga fría la comida	3	3	9(moderado)	Supervisión por el capitán del salón	2	18

Tabla 9. Análisis modal de efectos y fallos en el proceso de restauración del CGC (Continuación).

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	Controles actuales	D	NPR
Reposición de platos del buffet si son clientes grupo	No disponibilidad de pinzas para cada alimento		No hay suficiente pinzas	2	3	6(bajo)	Supervisión por el capitán del salón	2	12
Reposición de platos del buffet si son clientes grupo	No hay bajilla disponible	Insatisfacción del cliente	No hay suficientes platos	2	3	6(bajo)	Supervisión por el capitán del salón	2	12
			Falta de personal en el área de fregado						
Reposición de bebidas y cubertería según necesidades de los clientes	No se mantiene un servicio constante a las mesas para reponer bebidas y los cubiertos	Quejas del cliente en cuanto a amabilidad y calidad del servicio	Poca atención al cliente	2	4	8(moderado)	Supervisión por el capitán del salón	3	24
			Indisciplina laboral						
Retirar platos	No se retiran las vajillas que no serán usadas por el cliente	Se afecta la calidad del servicio que se ofrece	Desmotivación del personal	1	3	3 (bajo)	No se realiza control	2	6
	No se recogen en el tiempo debido	Demora en el servicio que se presta	Indisciplina laboral	3	3	9(moderado)	No se realiza control	2	18
Servir postre y café si fueron ordenados por los clientes	Que no se entregue lo que fue ordenado por el cliente	Insatisfacción del cliente	Falta de concentración del dependiente en el trabajo que realiza por no tomar loa orden correctamente	3	2	6 (bajo)	No se realiza control	2	12
	Se demore la entrega de lo que fue ordenado por el cliente	Insatisfacción del cliente	Poca concentración del servicio que se presta en la mesa	1	3	3 (bajo)	No se realiza control	2	6
	No llegue con la temperatura adecuada	Insatisfacción del cliente	Problemas con la cámara de mantenimiento	3	3	9(moderado)	No se realiza control	2	18
		Indisciplina laboral							

Tabla 9. Análisis modal de efectos y fallos en el proceso de restauración del CGC (Continuación).

Actividad	Fallo	Efecto	Causas	S	O	Riesgo= S*O	Controles actuales	D	NPR
Retroalimentación	Que no se apliquen las encuestas	Desconocimiento de las quejas de los clientes para trabajar en función de ellas	Indisciplina laboral	3	2	6 (bajo)	No se realiza control	2	12
Grupo efectuar pago según contrato (Voucher)	Demora a la hora de cobrar	Quejas del cliente en cuanto al servicio que se presta	Poca preparación del personal	2	2	4(bajo)	No se realiza control	1	4
			Insatisfacción del cliente						
Cobrar en efectivo	Demora a la hora de cobrar	Quejas del cliente en cuanto al servicio que se presta	Poca preparación del personal	2	2	4(bajo)	No se realiza control	1	4
			Insatisfacción del cliente						
Despedida corporativa del cliente en la puerta	No se cumple con las normas de amabilidad cortesía	El cliente no se siente acogido	Poca preparación del personal	2	3	6(bajo)	Supervisión por el capitán del salón	3	18
		Daños en la imagen y reputación del restaurante	Indisciplina laboral						
Recogida y limpieza del salón(Clasificación de los desechos)	No se realiza como se debe	Atraso en el servicio	Falta de supervisión	3	2	6(bajo)	No se realiza control	2	12
	No existencia de insuficiente medios para la clasificación	Dificultad en el ciclo de recogida de los desechos Acumulación excesiva de los desechos en las áreas destinadas dentro del hotel.	Falta de personal	4	3	12(elevado)	No se realiza control	3	36
			Poca capacidad de almacenamiento						
Problema con la frecuencia y recogida por parte de la empresa contratada	No se puede clasificar adecuadamente los desechos		Poco presupuesto	4	3	12(elevado)	No se realiza control	2	24
			Indisciplina laboral						

Para finalizar esta etapa del procedimiento se realiza la evaluación de las prioridades de los riesgos, para definirlos se realiza una sección de trabajo con los expertos donde se decide establecer el nivel de importancia sobre la relación de severidad y ocurrencia, considerando como prioritarios a aquellos que sean clasificados como extremos, elevados y altos. En la tabla 10 se exponen los resultados de este análisis.

Tabla 10. Riesgos identificados como prioritarios en el proceso de restauración del CGC.

Paso del proceso	Modo de fallo	S	O	Riesgo	Nivel
Montaje del salón	No se incluyen platos o ingredientes que se deben tener en el menú	4	2	8	Alto
Montaje del salón	No se trasladan los alimentos con la temperatura adecuada	4	3	12	Elevado
Darle carta menú a escoger al grupo y clientes a solicitud	Poca variedad de las ofertas	4	3	12	Elevado
Darle carta menú a escoger al grupo y clientes a solicitud	Se incluyen ofertas que no son de gran aceptación para el cliente	4	3	12	Elevado
Entrega de las bebidas al cliente	Las bebidas no tienen la temperatura requerida para su consumo	4	3	12	Elevado
Servir alimentos en el caso de ser cliente carta o consumo por autoservicio de los clientes grupo	No se incluyen platos o ingredientes que se deben tener en la zona del buffet	4	2	8	Alto
Recogida y limpieza del salón (Clasificación de los desechos)	No existencia de insuficiente medios para la clasificación	4	3	12	Elevado
Recogida y limpieza del salón (Clasificación de los desechos)	Problema con la frecuencia y recogida por parte de la empresa contratada	4	3	12	Elevado

Para llevar a cabo el análisis de la evaluación de las prioridades debe establecerse el sistema de mejoras que asegure el correcto funcionamiento del proceso seleccionado, al constituir la investigación un primer acercamiento al tema se toma en cuenta todos los riesgos potenciales evaluados mediante el AMFE del proceso como riesgos altos o elevados y cuyo $NPR \geq 18$, las propuestas de mejoras se muestran en la tabla 11.

Tabla 11. Propuestas de mejora en el proceso de restauración del CGC.

Actividad	Causas del fallo	Acción de mejora	Responsable	Frecuencia
Limpieza y organización del salón	1-Indisciplina laboral	1.1-Aplicar medida disciplinaria al infractor con efecto reeducativo para él y el resto de los trabajadores	Jefe inmediato del infractor	Se establece según necesidades
	2-Actividades recreativas en el patio-bar	2.1-Cambiar el horario de las actividades recreativas del patio-bar para no afectar los clientes del salón	Administrador	Permanente
Montaje del salón	3-No se realiza pedido a tiempo de estos insumos en el almacén	3.1-Establecer un rango de horario de carácter obligatorio y prioritario para realizar los pedidos al almacén, asumiendo el jefe de cocina la responsabilidad	Jefe de Cocina y Almacenero	Permanente
	4-No existe conocimiento de los alimentos que existen en el almacén y del aprovisionamiento que debe existir cada día por parte de los proveedores	4.1-Solicitar al jefe de compras la relación de los productos que se comercializan y entregar al jefe de cocina para que sea valorado a la hora de confeccionar el menú	Jefe de Compra y Jefe de Cocina.	Inmediato
		4.2-Informar por escrito aquellos productos que no se comercializan pero que son indispensables para la confección del menú por estar dentro de la preferencia de los clientes al objeto de que sean contratados	Jefe de Compra y Jefe de Cocina.	Inmediato
Recibimiento en la puerta	5-Indisciplina laboral	5.1-Aplicar medida disciplinaria al infractor con efecto reeducativo para él y el resto de los trabajadores	Jefe inmediato del infractor	Se establece según necesidades

Tabla 11. Propuestas de mejora en el proceso de restauración del CGC (Continuación).

Actividad	Causas del fallo	Acción de mejora	Responsable	Frecuencia
Darle carta menú a escoger al grupo y clientes a solicitud	6-No existe conocimiento de los alimentos que existen en el almacén y del aprovisionamiento que debe existir cada día por parte de los proveedores	6.1-Solicitar al jefe de compras la relación de los productos que se comercializan y entregar al jefe de cocina para que sea valorado a la hora de confeccionar el menú	Jefe de Compra y Jefe de Cocina.	Inmediato
		6.2- Informar por escrito aquellos productos que no se comercializan pero que son indispensables para la confección del menú por estar dentro de la preferencia de los clientes al objeto de que sean contratados	Jefe de Compra y Jefe de Cocina.	Inmediato
	7-No se hace un estudio de mercado para conocer la demanda del turismo que se recepciona	7.1-Buscar información sobre los platos de la cocina tradicional de cada uno de los países emisores de clientes, determinar los de mayor aceptación e incluirlos en el menú	Jefe de Cocina	Inmediata
		7.2-Aplicar encuestas a los clientes para conocer las críticas y sugerencias que realizan al menú que se oferta	Jefe de Turno	Permanente
Tomar orden	8-Poca concentración del servicio que se presta en la mesa	8.1-Aplicar medida disciplinaria al infractor con efecto reeducativo para él y el resto de los trabajadores	Jefe inmediato del infractor	Se establece según necesidades
Tomar orden (entregar comandas al capitán de salón)	9-Falta de concentración del dependiente en el trabajo que realiza	9.1- Aplicar medida disciplinaria al infractor y valorar este incumplimiento en su evaluación del desempeño	Jefe inmediato del infractor	Se establece según necesidades

Tabla 11. Propuestas de mejora en el proceso de restauración del CGC (Continuación).

Actividad	Causas del fallo	Acción de mejora	Responsable	Frecuencia
Elaborar solicitud de bebidas	10-Indisciplina laboral	10.1-Aplicar medida disciplinaria al infractor y valorar este incumplimiento en su evaluación del desempeño	Jefe inmediato del infractor	Se establece según necesidades
Entrega de las bebidas al cliente	11-Cámara de mantenimiento con problemas	11.1-Cumplir con el plan de mantenimiento preventivo previsto para este tipo de equipamiento	Jefe de mantenimiento	Inmediato
		11.2-Reparación de la cámara de mantenimiento o contratación de estos servicios a un tercero		
	12-Insuficiente abastecimiento de hielo	12.1.Compra de un fabricante de hielo para cubrir la demanda de este producto en el consumo de bebidas por los clientes	Jefe de Compras	Inmediato
Servir alimentos en el caso de ser cliente carta o consumo por autoservicio de los clientes grupo	13-Indisciplina laboral	13.1-Aplicar medida disciplinaria al infractor y valorar este incumplimiento en su evaluación del desempeño	Jefe inmediato del infractor	Se establece según necesidades
	14-Cámara de mantenimiento con problemas	14.1- Cumplir con el plan de mantenimiento preventivo previsto para este tipo de equipamiento	Jefe de mantenimiento	Inmediato
14.2-Reparación de la cámara de mantenimiento o contratación de estos servicios a un tercero				
Reposición de platos del buffet si son clientes grupo	15-Las mesas no están en óptimas condiciones o salga fría la comida	15.1-Reparación de las mesas calientes o contratación de estos servicios a un tercero	Jefe de mantenimiento	Inmediato

Tabla 11. Propuestas de mejora en el proceso de restauración del CGC (Continuación).

Actividad	Causas del fallo	Acción de mejora	Responsable	Frecuencia
Reposición de bebidas y cubertería según necesidades de los clientes	16- Poca atención al cliente	16.1-Aplicar medida disciplinaria al infractor y valorar este incumplimiento en su evaluación del desempeño	Jefe inmediato del infractor	Se establece según necesidades
Retirar platos	17-Indisciplina laboral	17.1-Aplicar medida disciplinaria al infractor y valorar este incumplimiento en su evaluación del desempeño	Jefe inmediato del infractor	Se establece según necesidades
Servir postre y café si fueron ordenados por los clientes	18-Problemas con la cámara de mantenimiento	18.1- Reparación de las mesas calientes o contratación de estos servicios a un tercero	Jefe de mantenimiento	Inmediato
Despedida corporativa del cliente en la puerta	19- Poca preparación del personal	19.1-Darle cursos de superación a los trabajadores	Capitán del salón	Se realiza según necesidades
Recogida y limpieza del salón(Clasificación de los desechos)	20-Falta de personal	20.1-Cubrir la plantilla en caso de plazas vacantes o incremento de la misma	Jefe de Turno	A corto plazo
	21-Poca capacidad de almacenamiento	21.1-Pactar en los Contratos suscritos con las empresas recolectoras ciclos de recogidas más cortos para no sobrepasar la capacidad de almacenaje	Administrador	A corto plazo

Tabla 11. Propuestas de mejora en el proceso de restauración del CGC (Continuación).

Actividad	Causas del fallo	Acción de mejora	Responsable	Frecuencia
Recogida y limpieza del salón (Clasificación de los desechos)		21.2-Planificar inversión para la ampliación de la capacidad de almacenamiento de los desechos sólidos	Administrador	A corto plazo
	22-Falta de transporte y combustible	22.1Mejorar la comunicación y contratación con la empresa que presta el servicio	Administrador	A corto plazo
Recogida y limpieza del salón (Clasificación de los desechos)	23-Poco presupuesto	23.1-Solicitar a la instancia superior la aprobación del presupuesto necesario para el pago de los servicios de recogida de los desechos sólidos	Administrador	A corto plazo
	24-Indisciplina laboral	24.1-Aplicar medida disciplinaria al infractor y valorar este incumplimiento en su evaluación del desempeño	Jefe inmediato del infractor	Se establece según necesidades

Etapa 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: las actividades de control que se ejecutan en el proceso, en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, pues conociendo los riesgos se puede disponer de los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

Auditorías de seguridad: este proceso se debe emplear para cerrar el ciclo de gestión y su objetivo es aportar la información para llevar a cabo una evaluación de la aplicación de todas las medidas propuestas luego del diagnóstico. Estas auditorías además de externas pueden ser internas. En este aspecto deben proponerse además una serie de indicadores que pudieran utilizarse para analizar el comportamiento del proceso de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, debilidad detectada en el estudio.

Actividades de monitoreo: planificadas las acciones preventivas será necesario asegurarse que se han adoptado realmente sin que por ello aparezcan nuevos peligros. Conviene además que se realice un seguimiento de esas acciones por personal del mismo proceso. Es fundamental que la evaluación inicial sea actualizada cada vez que se considere necesario.

Esta propuesta constituye una herramienta para que la organización enfoque sus esfuerzos en eliminar las causas que afectan el proceso, disminuyendo sus efectos sobre la calidad del servicio que se presta en la organización.

2.5 Conclusiones parciales

1. El procedimiento es utilizado de forma que se adapte a las necesidades de la investigación y responda a una secuencia lógica imprescindible para responder a los objetivos planteados.
2. Se identificaron los riesgos mediante la utilización del AMFE estableciendo el índice de prioridad de riesgo, obtenido a partir de los valores de los índices que

valoraron los expertos para cada uno de los modos de fallos, proponiendo su medida de prevención dirigida a la calidad del producto que exige el cliente.

3. Se establece el modo de actuación para llevar a cabo la aplicación de las medidas de mejoras ya sean correctivas o de prevención a partir de las propuestas del AMFE que responde a cada modo de fallo utilizando el NPR.

Conclusiones generales

Conclusiones generales

1. De los siete procedimientos consultados en la literatura se selecciona el de Jiménez-Gómez (2012) por integrar los elementos más representativos de autores y organizaciones dedicadas al desarrollo del tema, con la modificación propuesta en las escalas del AMFE por Salinas-Fragoso y Hernández-Jiménez (2014) para servicios hoteleros.
2. A través de la consulta de documentos en el restaurante, la aplicación de entrevistas y la lista de chequeo empleada, se detectó que en la institución existen dificultades relacionadas con la gestión de los riesgos, fundamentalmente con la identificación y clasificación de los mismos por área y no por proceso afectando su adecuado control.
3. Con la aplicación del AMFE se evaluaron 38 modos de fallos, donde sólo se clasificaron como riesgos prioritarios aquellos elevados y altos, considerando la relación entre severidad y ocurrencia, criterio que puede ser modificado según los intereses de la organización.
4. Tomando como base la determinación de los riesgos prioritarios identificados se realiza un plan de mejora que considera cada una de las mejoras a realizar por actividades con su resultado esperado y responsable de ejecutar; esta propuesta consta en su diseño de flexibilidad para facilitar el accionar si se presentan cambios posteriores de acuerdo a las condiciones de trabajo.

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Dar continuidad en la aplicación de la última etapa del procedimiento en el proceso de restauración del CGC y sistematizar su aplicación para garantizar el éxito de la propuesta.
2. Anexar los resultados del procedimiento utilizado en la ficha de proceso de la instalación.
3. Aplicar el procedimiento en los otros procesos de la organización para disminuir los sucesos no deseados en su desempeño y mejorar la satisfacción de sus clientes.

Bibliografía

Bibliografía

1. AQUINO, J. A. M. & VOGEL, M. H. 2009. *Medición de la calidad del servicio*, El Cid Editor.
2. CABALLANO ALCÁNTARA, J. L. 2012. *Fundamentos y conceptos. Sistemas de la calidad* [Online]. Available: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestiondelacalidad/ Abril de 2017].
3. CANACINTRASLP. 2010. *La eficacia y la eficiencia en una organización* [Online]. Available: http://www.canacintrasl.org.mx/pdf/2006_8_JUNIO.pdf Marzo 2017].
4. CROSBY, P. 1994. *Completeness - Calidad Para El Siglo XXI*. Mc Graw Hill.
5. CROSBY, P. B. 1979. *Quality is free, 1979. The Art of Making Quality Free*, New American Library.
6. CROSBY, P. B. & DE LEÓN, O. D. G. 1987. *La calidad no cuesta*, Díez de Santos.
7. DEL TORO, R., FONTEBOA, V., ARMADA, T., SANTOS, C. & REYES, G. 2005. II Programa de preparación económica para cuadros. *Control Interno. La Habana: Combinado de Periódicos Granma*.
8. ESCORIZA MARTÍNEZ, T. 2003. *Determinación de los costos de la mala calidad como vía de la mejora en procesos*. Tesis presentada para optar por el Grado de Máster en Ciencias Técnicas. Universidad Central de las Villas. Cuba.
9. ESPINOSA, J., BILBAO, T., MARRERO, M., MENDEZ, J. & GONZALEZ, F. 2010. *Gestión de la Restauración. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba*.
10. FEIGENBAUM, A. 1971. *Control total de la calidad. Ingeniería y Administración/AV Feignbaum. La Habana: Editorial Revolucionaria*.
11. FEIGENBAUM, A. V. 1997. *Changing concepts and management of quality worldwide. Quality progress, 30, 45*.
12. FONSECA, L. M. 2015. *From Quality Gurus and TQM to ISO 9001: 2015: a review of several quality paths. International Journal for Quality Research (IJQR), 9, 167-180*.
13. GALARCE, C. J. 1995. *De la historia al mito: " Las Actas" de un cronista. Confluencia, 10, 84-93*.

14. HALL, G., ROSENTHAL, J. & WADE, J. 1993. How to make reengineering really work. *Harvard business review*, 71, 119-131.
15. IBARROLA, J. M. Á., GALLEGO, I. Á. & CARO, J. B. 2006. *Introducción a la calidad: aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*, Ideaspropias.
16. ISHIKAWA, K. 1988. ¿ Que es el control de calidad? La modalidad japonesa. *Kaoru Ishikawa.--La Habana: Editorial Ciencias Sociales*.
17. ISO, E. 2015. 9001: 2015. *Pobrano z: <http://pihz-certyfikacja.pl/pn-en-iso-9001-2015/>[Dostęp: 10.04. 2016]*.
18. ISO, I. 2009. 31000: 2009 Risk management–Principles and guidelines. *International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland*.
19. JIMÉNEZ GÓMEZ, L. I. 2012. Procedimiento para la gestión de los riesgos en los procesos claves del Cardiocentro Ernesto Guevara De La Serna. *Trabajo de Diploma en Opción al Título de Ingeniero Industrial, Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara*.
20. JURAN, J. M. 1974. Basic concepts. *Quality control handbook*, 2.1-2.24.
21. KANE, E. J. 1992. Process management methodology brings uniformity to DBS. *Quality Progress*, 25, 41-46.
22. KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. 2005. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83, 172.
23. KHANDAKER, M. H., ESPINOSA, R. E., NISHIMURA, R. A., SINAK, L. J., HAYES, S. N., MELDUNI, R. M. & OH, J. K. Pericardial disease: diagnosis and management. *Mayo Clinic Proceedings*, 2010. Elsevier, 572-593.
24. KIRSCH, I., DEACON, B. J., HUEDO-MEDINA, T. B., SCOBORIA, A., MOORE, T. J. & JOHNSON, B. T. 2008. Initial severity and antidepressant benefits: a meta-analysis of data submitted to the Food and Drug Administration. *PLoS Med*, 5, e45.
25. KOPRINAROV, B. 2005. El riesgo empresarial y su gestión analítica. Venezuela.
26. LÓPEZ, G. 2002. Juan (2004). *Procedimiento Metodológico de la Evaluación del Desempeño y el Perfeccionamiento del Control Interno y la Gestión*.
27. MASTER, T. & CARNE, L. 1984. *GESTIÓN DE RIESGOS*.
28. NORMA, I. 31000: 2009. *Gestión de riesgos. Principios y directrices*.

29. PUPO JOVA, R. 2013. Aplicación de un procedimiento de gestión de riesgos para la calidad en la cadena de suministro de la croqueta conformada en Pescavilla. *Trabajo de Diploma en Opción al Título de Ingeniero Industrial, Universidad Central—Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.*
30. REYES RUIZ, I. 2013. *Plan de mejora para el proceso de restauración en el Hotel Villa La Granjita.* Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas.
31. RIVERO BOLAÑOS, A. 2011. *El Control Interno y la Gestión de Riesgos en Cuba, ¿ un paso de avance con la Resolución 60?* [Online]. http://cofinhabana.fcf.uh.cu/index.php?option=com_docman. Febrero 2017].
32. RODRÍGUEZ BAÑOS, R. 2015. *Gestión de los riesgos en el proceso de restauración del Buffet en el Hotel "Memories Flamenco".* Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas.
33. TRISCHLER, W. E. 2005. *Mejora del valor añadido en los procesos: ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro,* Gestión 2000.
34. YAMAGUCHI, K. 1989. El aseguramiento de la Calidad en Japón. *Conferencias brindadas en CEN, La Habana, Cuba.*

Anexos

Anexo1. Evolución histórica del término calidad.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica producción con calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (eficacia + plazo = calidad).	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	Minimizar costes mediante la calidad. Satisfacer al cliente. Ser competitivo.
Posguerra (Resto del mundo).	Producir, cuanto más mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad.	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total.	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

Fuente: González (2004)

Anexo 2. Principios de gestión de la calidad.

Principio	Descripción
Enfoque al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
Enfoque basado en Procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
Compromiso de las personas	El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
Toma de decisiones basada en la evidencia	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Fuente: NC ISO (2015)

Anexo 3. Conceptos de riesgo desde diferentes puntos de vista.

Autor	Año	Concepto de Riesgo
Saavedras, Casa Gabriel	1997	El riesgo es la posibilidad de que un evento o acción pueda afectar en forma adversa a la organización.
PhilippeJorion	1999	Volatilidad de los flujos financieros esperados generalmente derivada del valor de los activos o lo pasivos.
Portillo Tarragona	2001	Expresa que el riesgo es la existencia de escenarios con posibilidad de pérdida y pérdida la obtención de una rentabilidad por debajo de la esperada. De este modo es bastante habitual asociar el riesgo con variabilidad de rentabilidad, en sus diferentes acepciones, de manera que habrá tantos tipos de riesgo como rentabilidad.
Martínez Ponce de León, Jesús	2001	El riesgo existe cuando se tiene dos o más probabilidades entre las cuales optar, si poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una. Todo riesgo encierra, pues, la probabilidad de ganar o perder, cuando mayor es la posible pérdida, tanto mayor es el riesgo.
Quirós, M.C.	2003	El riesgo no es más que la probabilidad de ocurrencia de hechos o fenómenos internos o externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetos en la organización.
Toledano	2003	El riesgo como el efecto financiero de una causa multiplicado por la frecuencia probable de su ocurrencia.
Koprinarov, Bratoy	2005	El riesgo es 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 u resultado peor del previsto.
Contreras, José Luis	2007	Constituye una probabilidad de daño o condición de vulnerabilidad, siempre dinámica e individual. No implica necesariamente daño, no otorga certezas, ni relaciones directas y deterministas, sino una probabilidad de ocurrencia de éste.

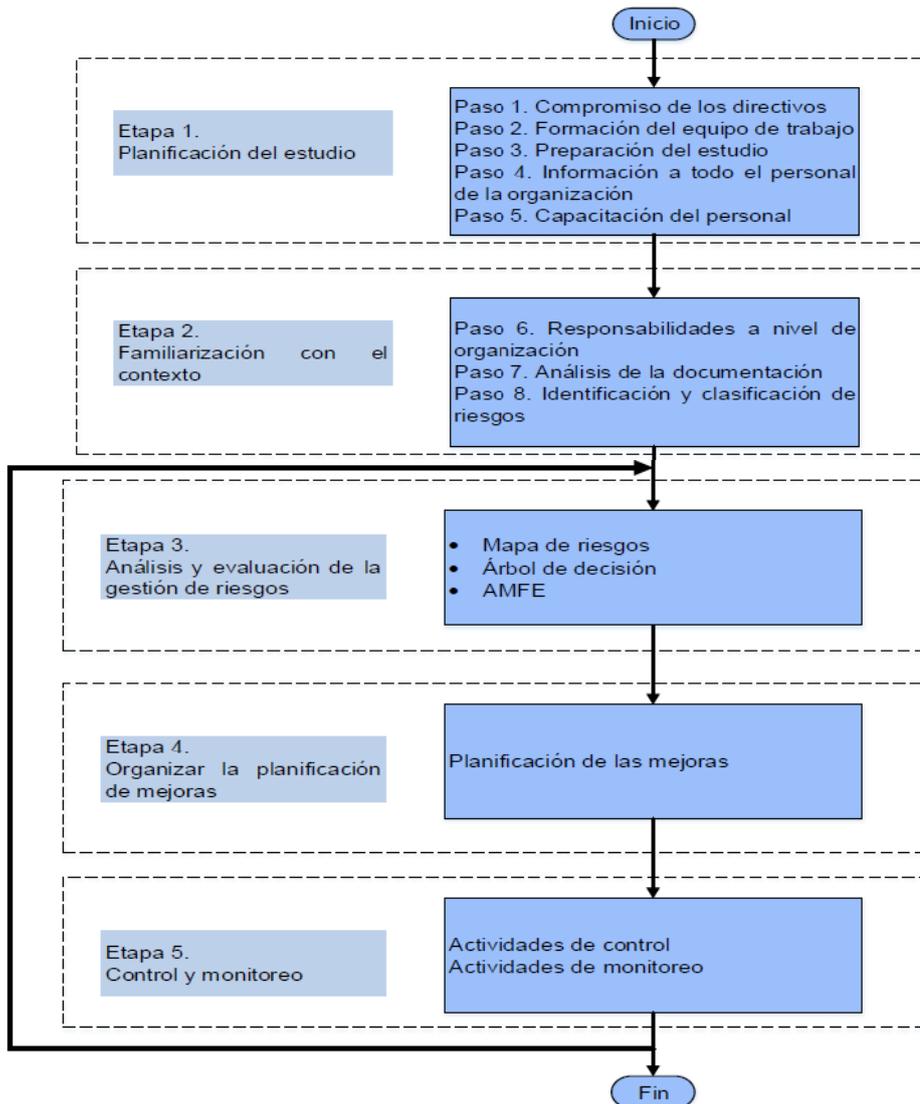
Fuente: Pupo Jova (2013)

Anexo 4. Procedimientos analizados en la literatura para la gestión de riesgos.

Procedimiento	Autor	Etapas						
		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	Control
Procedimiento para la gestión de la salud	Galarce, (1995)							
Cartilla de Administración de Riesgos	Guía de Departamento Administrativo de la Función Pública, (2001)	Directrices generales	Valoración del riesgo	Manejo del riesgo	Plan de manejo de riesgo	Elaboración del mapa de riesgo	Monitoreo	Autoevaluación
Gestión de riesgos	COSO, (2005)	Diagnóstico	Generar cultura de riesgo	Valoración del riesgo	Estrategia de manejo del riesgo	Monitoreo		
Errores de medición y gestión de riesgos	Otero López, (2003)	Analizar y conocer el contexto	Identificar errores de medicación	Analizar y evaluar los errores de medicación	Tratamiento de los errores de medicación			
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	Control y monitoreo		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Procedimiento seleccionado para gestionar los riesgos.



Fuente: Jiménez-Gómez (2012)

Anexo 6. Herramientas para la gestión de riesgos.

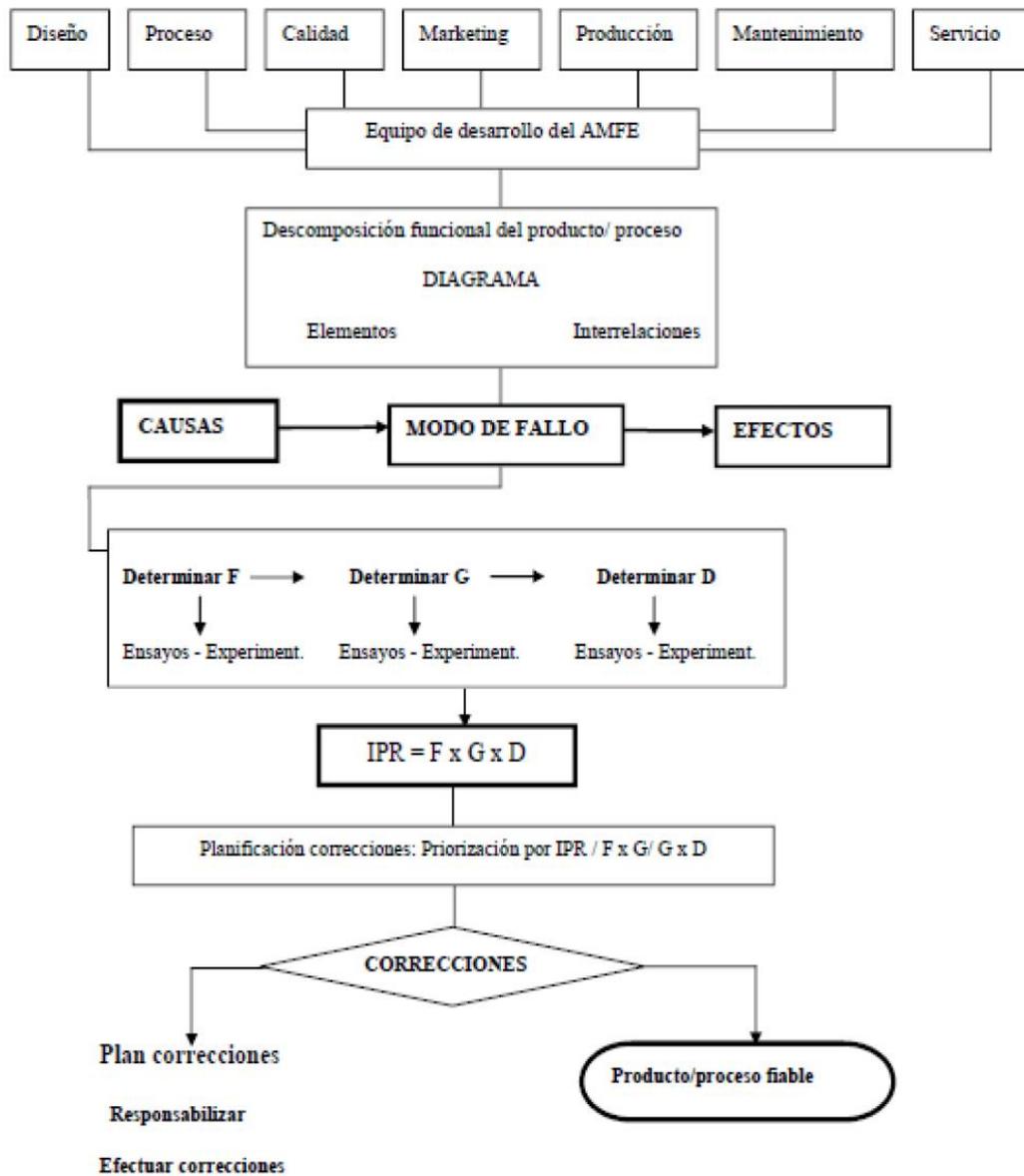
Herramientas	Usos Fundamentales
Diagrama de Causa-Efecto	Organizar la información proveniente de una tormenta de ideas referentes a las causas potenciales de un problema. Permite establecer relaciones entre dichas causas.
Gráfico de Pareto	Localizar los defectos, problemas o fallas vitales para concentrar 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 un 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 fallos (AAF)	Evaluar uno por uno los fallos de un sistema (o subsistema), combinando múltiples situaciones, con el fin de averiguar los orígenes de los mismos. Puede utilizarse para establecer el camino hasta la causa raíz del fallo, investigar las reclamaciones o las desviaciones con el fin de conocer la causa desencadenante y asegurar que las mejoras pretendidas resolverán completamente la cuestión.

Anexo 6. Herramientas para la Gestión de Riesgos(Continuación).

Herramientas	Usos Fundamentales
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.
Análisis funcional de operatividad (HAZOP)	Lograr que el control se centre en los puntos críticos. En el caso de que se identifique un peligro que debe controlarse, pero no se encuentre ningún punto crítico de control, deberá considerarse la posibilidad de formular de nuevo la operación. El resultado es una lista de operaciones críticas, lo que facilita el control regular de los puntos críticos en el proceso de fabricación.
Análisis preliminar de riesgos (PHA)	Aplicar la experiencia previa o en el conocimiento de un fallo, con el fin de identificar futuros peligros, situaciones de riesgo y sucesos que puedan causar daños. También puede utilizarse en la estimación de la probabilidad de que ocurran fallos para una actividad, instalación, producto o sistema dado, en el diseño de productos, procesos e instalaciones, así como para evaluar los tipos de peligro para el tipo de producto general, después la clase de producto y finalmente el producto específico.
Clasificación y filtración de riesgos	Comparar y categorizar los riesgos. Son especialmente útiles en situaciones en las cuales el conjunto de riesgos y las consecuencias derivadas a gestionar son diversos y difíciles de comparar utilizando una única herramienta, así como cuando la gestión precisa evaluar los riesgos desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo en el mismo campo de actuación.

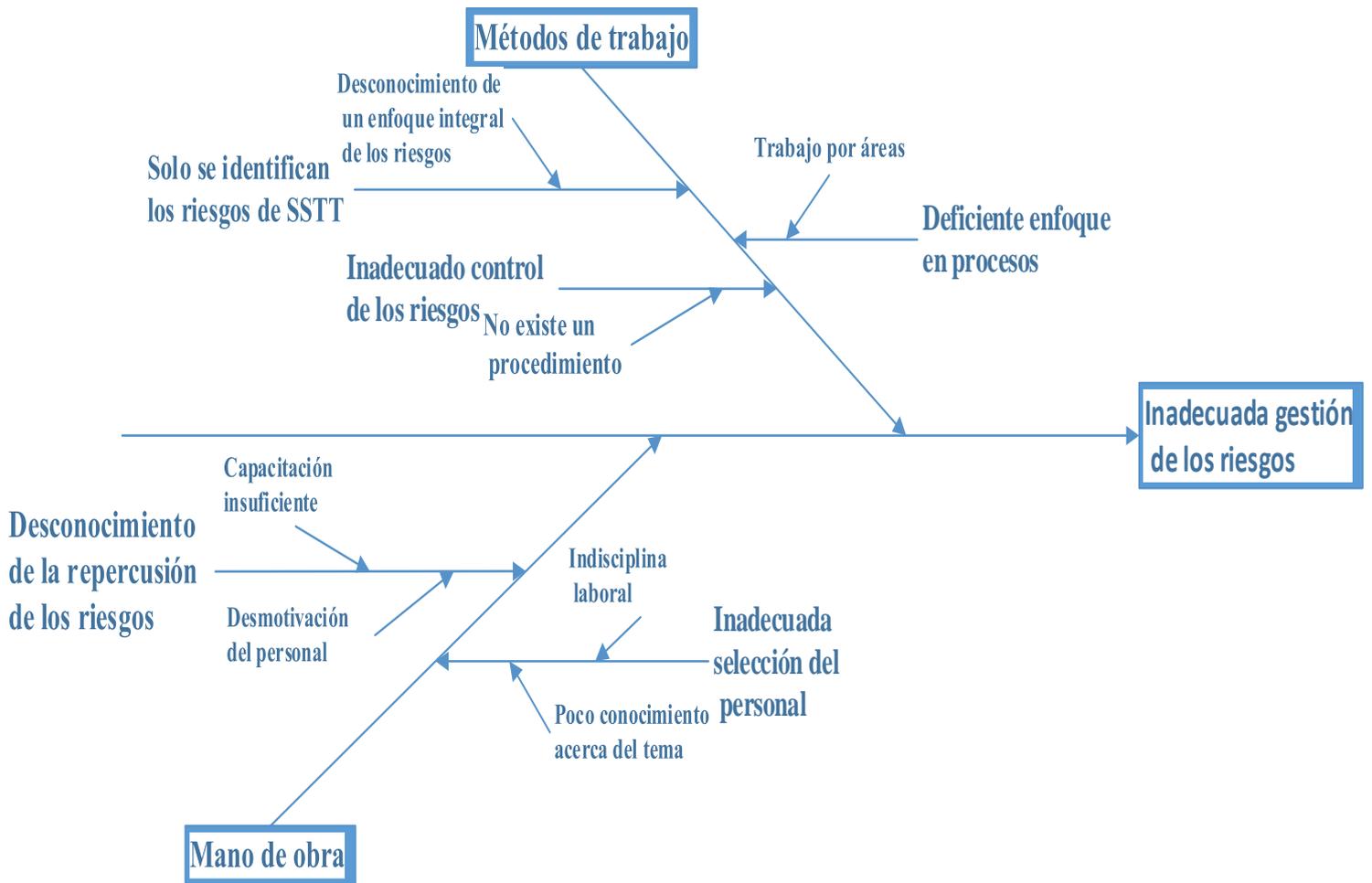
Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Esquema de las etapas para la elaboración de un AMFE.



Fuente: Cuatrecasas (1999)

Anexo 8. Diagrama causa y efecto



Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Procedimiento para la selección de expertos

Con este procedimiento se trata de atenuar el factor subjetivo a la hora de conformar un grupo de trabajo. Para lo cual se deben seguir varios pasos como son:

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles a cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de evaluación de información y argumentación que tiene n sobre el tema en cuestión. En esta pregunta se les piden que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										

3. A partir de aquí se calcula el coeficiente de Conocimiento o información (Kc), a través de la ecuación 1.

$$Kcj = n * (0.1) \quad (ISO)$$

Donde:

Kcj: coeficiente de conocimiento o información del experto “j”

n : rango seleccionado por el experto.

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marca con una X).

Fuente de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Anexo 9. Procedimiento para la selección de expertos (Continuación)

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla 4 (patrón).

Fuente de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de argumentación (K_a) de cada experto, ecuación 2.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i \quad (2)$$

Donde:

K_{aj} : coeficiente de Argumentación del experto “j”

n_i : valor correspondiente a la fuente de argumentación “i” (i: 1 hasta 6)

7. Una vez obtenido los valores del Coeficiente de Conocimiento (K_c) y el Coeficiente de Argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que espero se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3.

$$K = 0.5 * (K_c + K_a) \quad (ISO)$$

Donde:

K : coeficiente de competencia

8. Posteriormente obtenido los resultados se valoran en la siguiente escala:

Alto	Medio	Bajo
$0,8 < K < 1,0$	$0,5 < K < 0,8$	$K < 0,5$

9. El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

Fuente: Hurtado de Mendoza Fernández (2003).

Anexo 10. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

Querido trabajador(a): A Ud. se dirige esta encuesta para valorarlo como posible experto a ser consultados sobre temas en relación a la gestión de riesgos por en el proceso de restauración. Es por ello que antes de efectuarle las consultas pertinentes se vuelve imprescindible determinar el coeficiente de competencia que sobre estos temas tiene, con la intención de fortalecer la eficacia del resultado de las preguntas que se le efectuarán. Esta encuesta constituye un método de autoevaluación, por lo que se le agradece que responda el cuestionario de la forma más objetiva posible. Muchas gracias por su colaboración.

Nombre y Apellidos: _____

Años de experiencia laboral: _____

Cargo que ocupa: _____

1. Marque con una (X), en la tabla siguiente el valor que corresponde con el nivel de conocimiento e información que usted posee sobre los temas objeto de investigación. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, donde el valor 10 representa el más alto grado de conocimiento sobre el tema.

Nivel de conocimiento de:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión de riesgos por procesos										
Funcionamiento del proceso de restauración										

2. Realice una autoevaluación y marque con una (X) en el nivel que considere que usted se encuentra. Según la tabla que a continuación aparece, que ofrece las fuentes de argumentación sobre los temas que se investigan:

Fuente de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Anexo 11. Aplicación del procedimiento de selección de expertos

Los expertos se seleccionan según los conocimientos específicos y la calificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados que se desean. Para ello primeramente se calculó el número de expertos necesarios, apelando al nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la expresión siguiente:

$$Ne = \frac{p*(1-p)k}{i^2} \quad (4)$$

Donde:

Ne: número de expertos

i: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.05 - 0.10)

p: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0,01-0,05)

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- α)

Tabla 1. Valores de *k* relacionados con el nivel de confianza

(1- α)	<i>k</i>
0.90	2,6896
0.95	3,8416
0.99	6,6564

Para el caso bajo estudio se decidió tomar los valores siguientes: 1- α = 0.99 para *k*=6.6564; *p* = 0.01 e *i* = 0.10

Obteniendo como resultado: *Ne* = 6.5898

Tomando como resultado final: *Ne* = 7 expertos

Determinado el número de expertos necesarios, se entra en la selección de los expertos finales que conformaran el grupo de trabajo, a través del procedimiento propuesto, para el cual se hace una lista de las posibles personas que lo podrán integrar, las cuales se muestran en la tabla 2, para la obtención de la información necesaria para la selección de los expertos finales, se utilizó la encuesta que se muestra en el Anexo 11.

Anexo 11. Aplicación del procedimiento de selección de expertos (Continuación)

Tabla 2. Relación de expertos a seleccionar

No	Nombre y Apellidos	Responsabilidad que desempeña
1	Fernando Díaz Fleites	Capitán de salón
2	Javier Sánchez Reinoso	Capitán de salón
3	Dany Jerónimo Romagosa	Jefe de turno
4	Rogelio B. Gari Torres	Cocinero
5	Abel O. Quincose Lara	Dependiente
6	Luis Felipe de Fera Silva	Dependiente
7	Magdiel O. Pérez Morfa	Dependiente
8	Jorge Luis Portal Acosta	Dependiente
9	Héctor Rojas Ramos	Auxiliar de cocina
10	Michel Rojas Calero	Maestro cocinero
11	José Andrés Naranjo Gil	Cocinero
12	Lázaro J. Chao Rodríguez	Auxiliar de cocina
13	Edel Tenreiro Jacomino	Cocinero
14	Pavel E. de Zayas Pérez	Maestro cocinero
15	Manuel Soliño Guevara	Jefe de brigada
16	Merling Suárez Ramírez	Administradora

Este procedimiento evalúa el coeficiente de competencia de cada experto en función del Coeficiente de Conocimiento o Información y el Coeficiente de Argumentación; para ello se prosiguió como se enumera a continuación.

Del análisis de la respuesta de cada posible experto, que realizara una marca en el grado de conocimiento o información que posee sobre el tema objeto de estudio en una escala creciente de 1 a 10, se obtiene como resultado el que se muestra en la tabla 3.

Para el facilitar el estudio de los datos se emplea una leyenda, que contribuye a perfeccionar el procesamiento de la información, donde se establece el código siguiente:

X- Respuesta a 1ra pregunta;

X- Respuesta a 2da pregunta

X- Coincidencia en la puntuación de las respuestas de ambas preguntas.

Anexo 11. Aplicación del procedimiento de selección de expertos (Continuación)

Tabla 3. Nivel de conocimiento o información que poseen los expertos sobre el tema.

No	Nombre y Apellidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Fernando Díaz Fleites								X	X	
2	Javier Sánchez Reinoso								X	X	
3	Dany Jerónimo Romagosa									X	X
4	Rogelio B. Gari Torres						X	X			
5	Abel O. Quincose Lara							X	X		
6	Luis Felipe de Feria Silva					X	X				
7	Magdiel O. Pérez Morfa					X	X				
8	Jorge Luis Portal Acosta						X				
9	Héctor Rojas Ramos							X	X		
10	Michel Rojas Calero								X	X	
11	José Andrés Naranjo Gil						X				
12	Lázaro J. Chao Rodríguez						X				
13	Edel Tenreiro Jacomino									X	X
14	Pavel E. de Zayas Pérez									X	X
15	Manuel Soliño Guevara							X	X		
16	Merling Suárez Ramírez									X	X

A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) a través de la ecuación 1 del Anexo 10, obteniéndose como resultado el que se observa en la tabla 4.

Tabla 4. Coeficiente de conocimiento para cada experto

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Kc	8.5	8.5	9.5	6.5	7.5	5.5	5.5	6	7.5	8.5	6	6	9.5	9.5	7.5	9.5

Se analizan los datos de la segunda pregunta, la que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar. A continuación, se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (tabla patrón) en función de la evaluación realizada por cada experto. Con estos valores se calcula el coeficiente de argumentación (Ka) de cada experto utilizando la ecuación 2 del Anexo 10, obteniéndose como resultado la información que se ofrece en la tabla 5.

Tabla 5. Coeficiente de argumentación

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Ka	8.0	8.0	9.0	6.0	7.0	6.0	6.0	5.0	7.0	8.0	6.0	6.0	9.0	9.0	7.0	9.0

Anexo 11. Aplicación del procedimiento de selección de expertos (Continuación)

Una vez obtenidos los valores de Kc y del Ka se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el que determina en realidad cuales son los expertos que se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3 del Anexo 10, obteniéndose como resultado el que se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Coeficiente de competencia asociado a cada experto

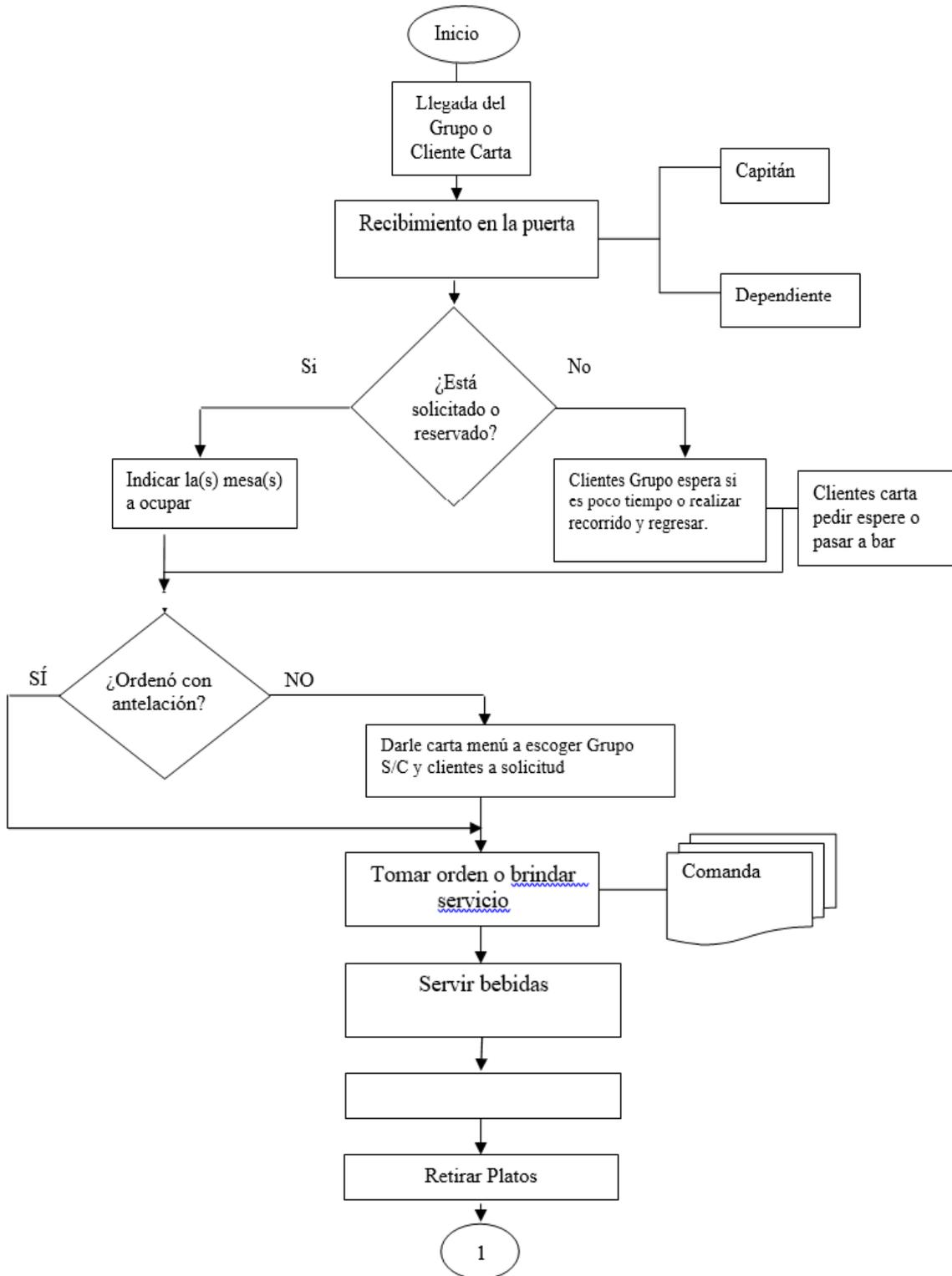
Expertos	K	Nivel
1	8.25	Alto
2	8.25	Alto
3	9.25	Alto
4	6.25	Medio
5	7.25	Medio
6	5.75	Medio
7	5.75	Medio
8	5.5	Medio
9	7.25	Medio
10	8.25	Alto
11	6.0	Medio
12	6.0	Medio
13	9.25	Alto
14	9.25	Alto
15	7.25	Medio
16	9.25	Alto

Realizado el análisis de los resultados obtenidos se toman como expertos a participar en la investigación los siete expertos que obtuvieron un nivel de competencia “Alto”. Quedando conformado el grupo con las personas que se muestran en la tabla 7.

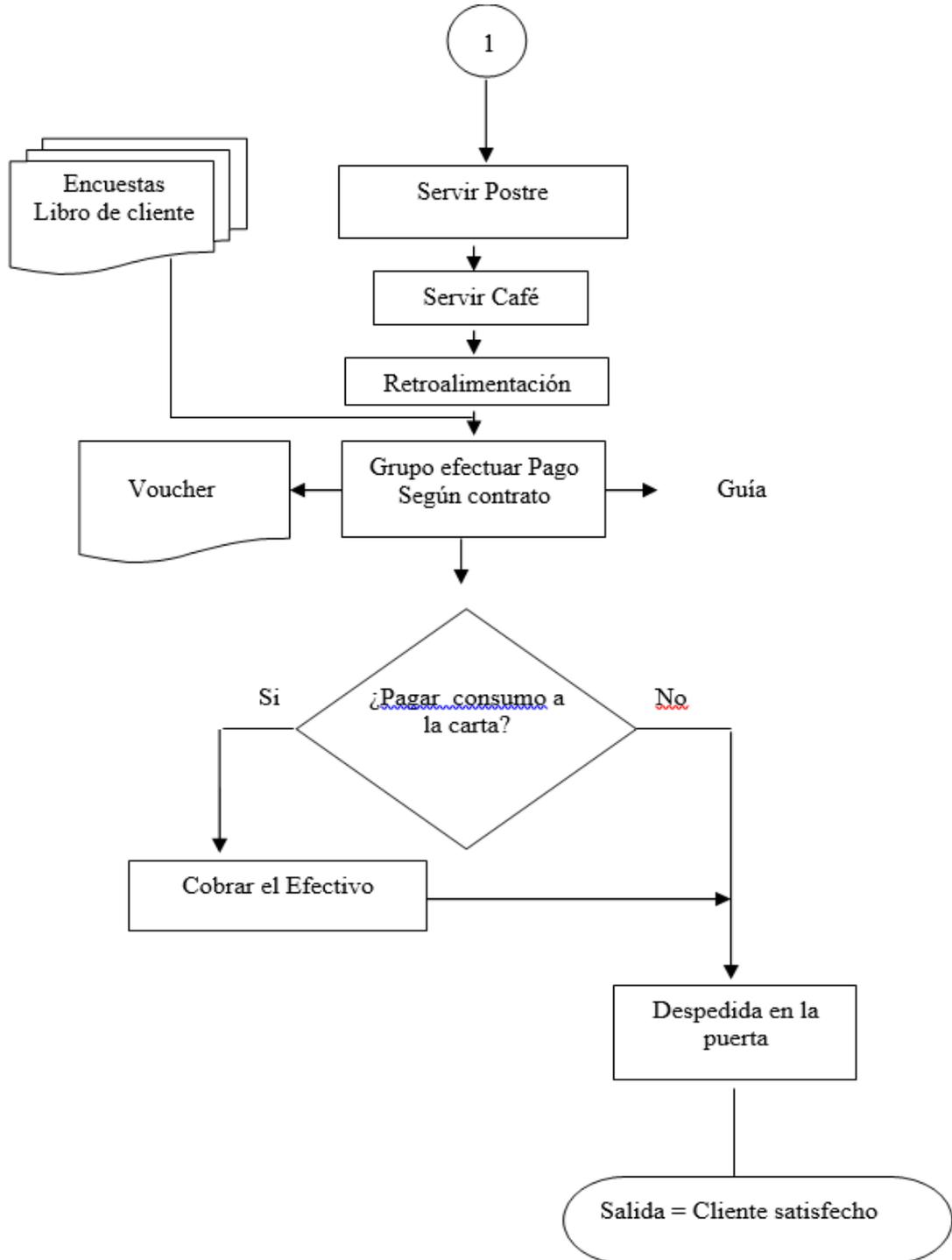
Tabla 7. Relación de expertos seleccionados

No	Nombre y Apellidos	Responsabilidad que desempeña	K	Nivel
1	Fernando Díaz Fleites	Capitán de salón	8.25	Alto
2	Javier Sánchez Reinoso	Capitán de salón	8.25	Alto
3	Dany Jerónimo Romagosa	Jefe de turno	9.25	Alto
4	Michel Rojas Calero	Maestro cocinero	8.25	Alto
5	Edel Tenreiro Jacomino	Cocinero	9.25	Alto
6	Pavel E. de Zayas Pérez	Maestro cocinero	9.25	Alto
7	Merling Suárez Ramírez	Administradora	9.25	Alto

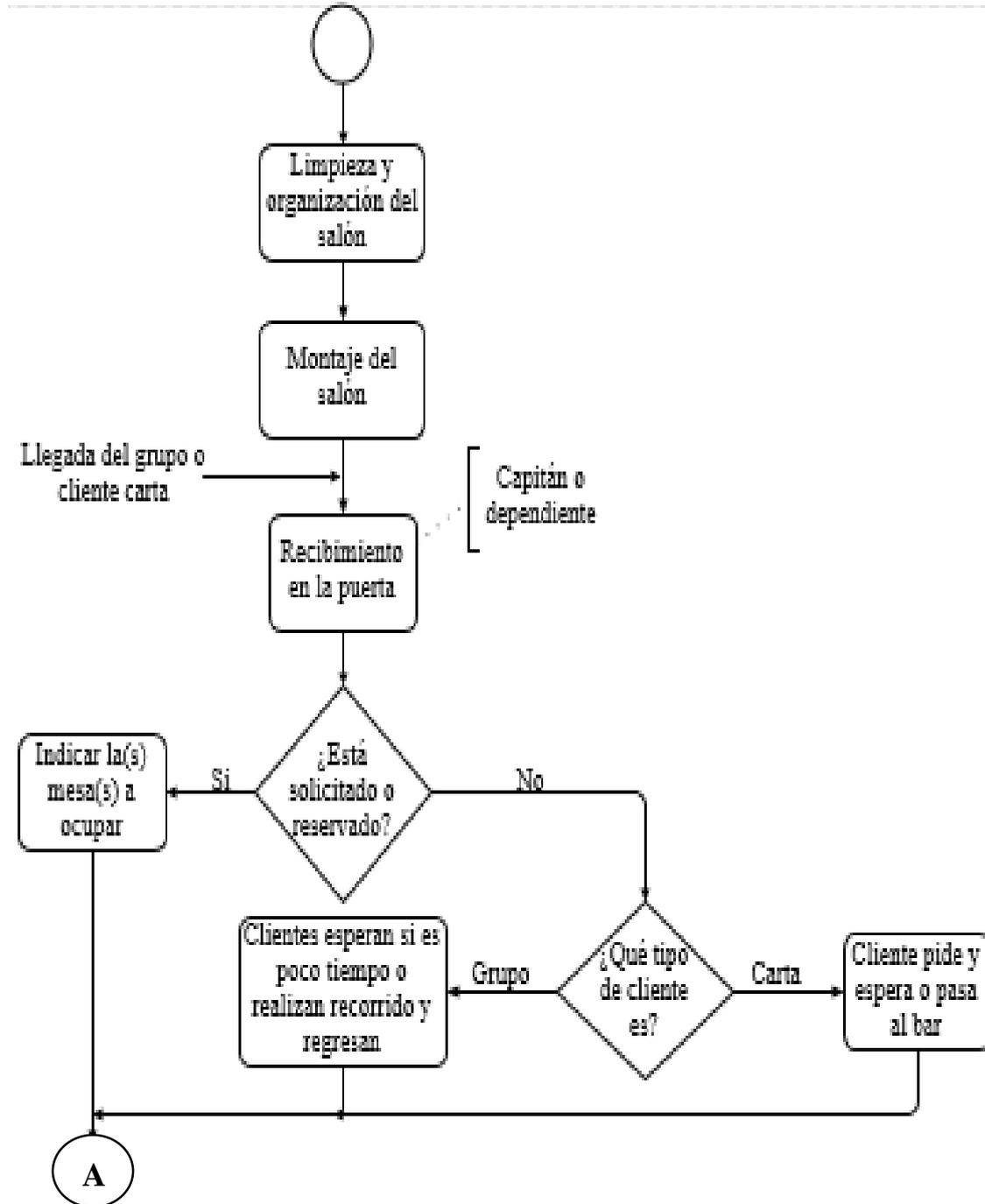
Anexo 12. Diagrama de flujo existente del proceso de restauración en el CGC.



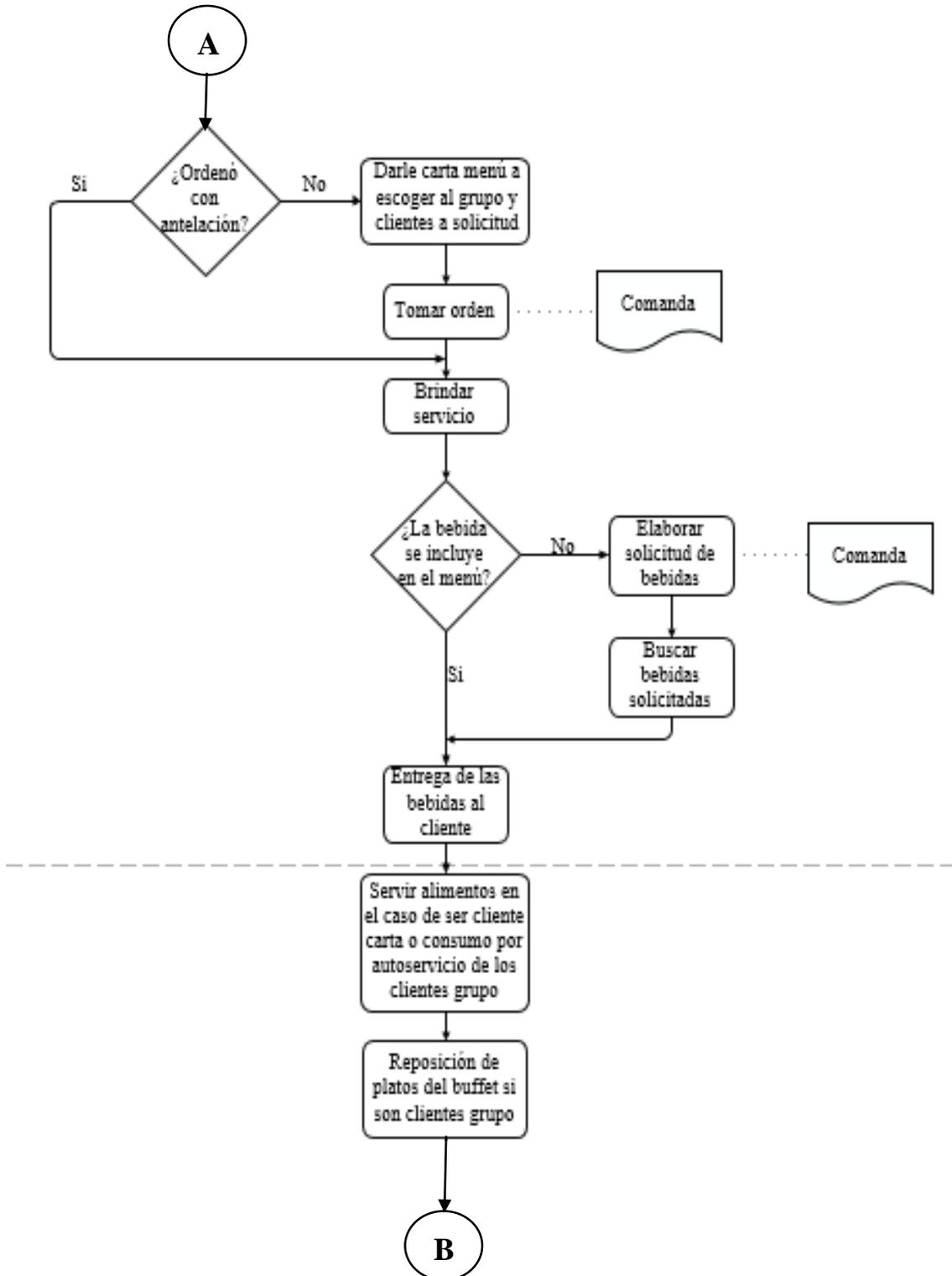
Anexo 12. Diagrama de flujo existente en el proceso de restauración en el CGC(Continuación).



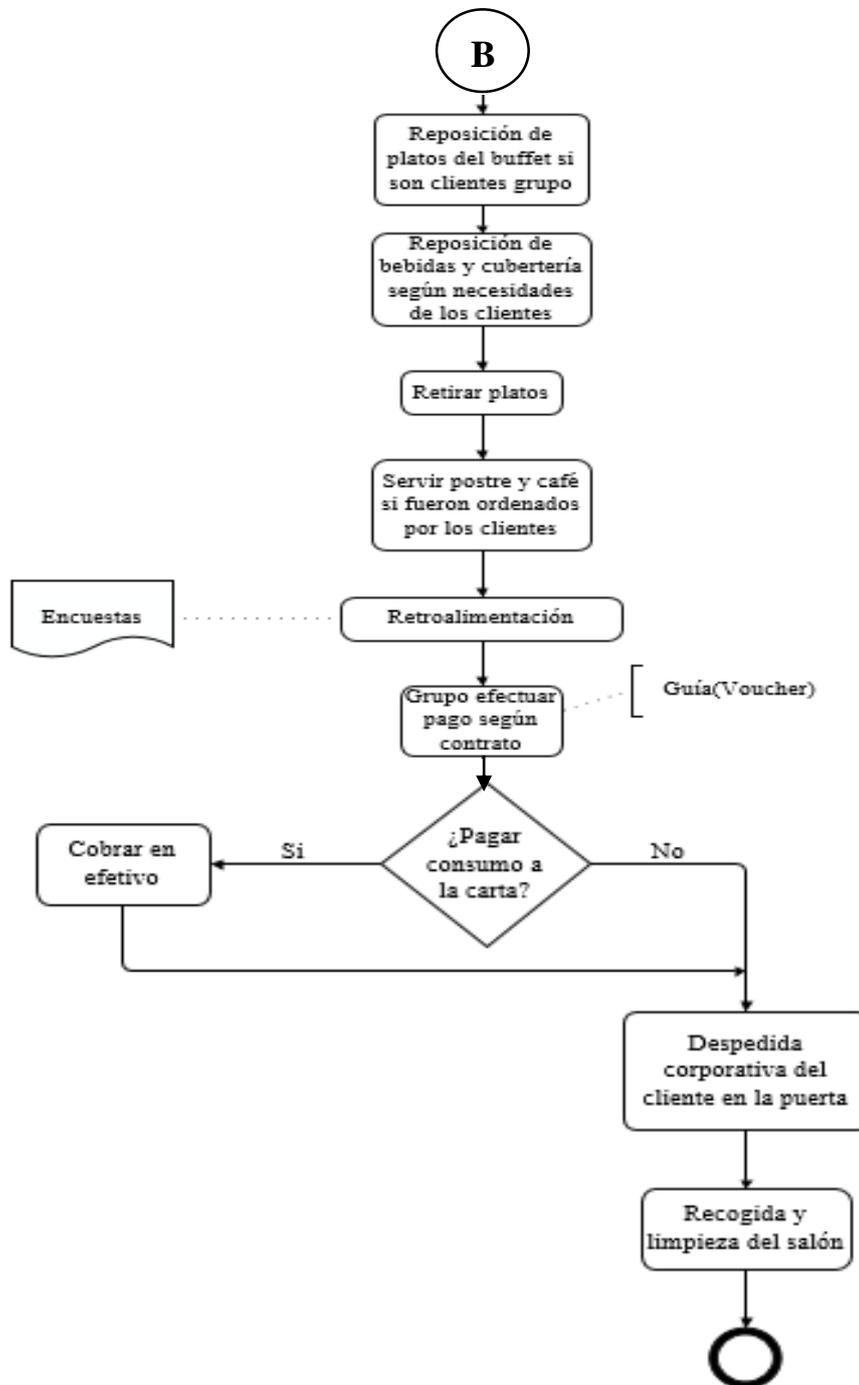
Anexo 13. Diagrama de flujo propuesto por la autora para el proceso de restauración en el CGC.



Anexo 13. Diagrama de flujo propuesto por la autora para el proceso de restauración en el CGC (Continuación).



Anexo 13. Diagrama de flujo propuesto por la autora para el proceso de restauración en el CGC (Continuación).



Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Entrevista para comprobar cumplimiento de requisitos organizativos y funcionales

No	Elemento	Si	No	Observaciones
1	Comprobar si existe: 1. La política, el compromiso y planes de actuación previstos (objetivos y metas a alcanzar) 2. Cumplimiento con el deber de información, participación y consulta de los trabajadores	8 8	- -	Ambos documentos lo poseen la dirección del centro
2	Demostrar que los mecanismos operativos que garantizan el derecho a la información, participación y consulta de los trabajadores en materia preventiva	8	-	2
3	Verificar si se elabora y conserva: 1. Documentación formal relativa a los resultados 2. Conclusiones más importantes del trabajo en todas las etapas anteriores	8 8	- -	3
4	Confirmar la presencia de: 1. Fichas de higiene y seguridad del puesto de trabajo 2. Expedientes de investigación de accidentes 3. Indicadores de salud de cada trabajador	8 4 7	 4 1	No se realiza de la forma adecuada
5	Verificar si existen manuales de procesamiento y métodos de trabajo	8	-	
6	Comprobar la presencia de registros de resultados de auditorías e inspecciones	8	-	Expediente único
7	Probar la existencia de libros de reclamaciones, donde se refleja la inconformidad del trabajador	7	1	
8	Verificar si existen los mecanismos de comunicación adecuados en la empresa para que los trabajadores puedan informar de los riesgos o anomalías existentes en el trabajo y medios de respuesta por parte de la institución	8	-	
9	Comprobar si el uso de protecciones personales en los puestos de trabajo, se realiza en función del tipo de riesgo a proteger, de las normas de exposición, de la revisión y el mantenimiento	8	-	
10	Confirmar si se establecen los controles médicos en función de los riesgos detectados en el puesto de trabajo y los protocolos médicos establecidos para el personal afectado	8	-	
11	Demostrar la presencia de medidas de emergencia que deben adoptarse en caso de incendio, explosión, derrames de productos químicos, accidentes graves, seguridad ante actos delictivos o catástrofes naturales	6	2	No establecida por proceso
12	Verificar la existencia de un programa de dotación de medios técnicos, información, difusión, formación y entrenamiento para la implantación de los planes de emergencia	8	-	No establecida por proceso
13	Comprobar que se lleva a cabo un plan de acción anual de riesgos, así como un plan de acción de cada estrategia	8	-	No establecida por proceso
14	Confirmar el uso de 1. Programas de mantenimiento preventivo 2. Revisiones de los lugares de trabajo, equipos e instalaciones	7 7	1 1	

Anexo 15. Entrevista para la comprobación de normas y procedimientos relacionados a la gestión de riesgo.

No	Comprobar si existe	Si	No	Observaciones
1	Procedimientos de aplicación de criterios preventivos en la adquisición de equipos, instalaciones, productos o sustancias peligrosas, equipos de protección individual, etc.	7	-	
2	Normas y procedimientos internos para la asignación del personal (nuevas contrataciones o cambios de puesto de trabajo), aseguran la aptitud (reconocimiento médico previo), la capacitación, la formación requerida, la instrucción en la tarea del puesto a ocupar e información preceptiva de los riesgos existentes en el mismo.	7	-	
3	Normas y procedimientos para trabajos con riesgos especiales y la formalización de los permisos de trabajo	7	-	
4	Normas y procedimientos de trabajo que sean necesarios para reforzar el cumplimiento de las medidas preventivas establecidas en el desarrollo normal de la actividad (investigación de accidentes e incidentes, fichas de seguridad de los puestos de trabajo, etc.)	7	-	
Total		28		

Anexo 16. Lista de chequeo para evaluar el control en la organización

Cumplimiento del control interno				
No		Si	No	Observaciones
1	Ambiente de control			
1.1	Existe un documento con las actividades de la organización (manual o reglamento)	X		
1.2	Existe un registro de las actividades en la defensa que se desarrollan en la organización	X		
1.3	Existe un registro con el control de las actividades de los trabajadores para tiempo de guerra	X		
1.4	En las actas de los Consejos de Dirección se chequea el plan de prevención trimestralmente	X		
1.5	En las actas de los Consejos de Dirección se chequea el sistema de control interno trimestralmente	X		
1.6	En las actas de los Consejos de Dirección se realizan análisis de la situación económico-financiera trimestralmente	X		
1.7	Existen y están establecidas las actividades a desarrollar por el Comité de Control, en caso de que exista	X		
1.8	En caso de auditoría están las actas de los Consejos de Dirección con el Análisis de las Auditorias	X		
1.9	Existe el acta del Consejo de Dirección donde se aprueban los objetivos y estrategias de la organización	X		
1.10	La estructura organizativa se corresponde con la estructura aprobada	X		
1.11	El personal conoce y está documentado su profesiograma	X	X	
1.12	Los profesiogramas son del dominio del Departamento de Gestión de Recursos Humanos y en los niveles de dirección que poseen autoridad de decisión de contratación y de evaluación de desempeño.	X		
1.13	Existe un plan de superación y entrenamiento para todos los trabajadores	X		
1.14	Existen normas y procedimientos documentados	X		
	Total	13	1	
	Índice de cumplimiento	92.85%		

Anexo 16. Lista de chequeo para evaluar el control en la organización(Continuación)

Cumplimiento del control interno				
No		Si	No	Observaciones
2	Evaluación de riesgos			
2.1	Están identificados los riesgos de todo tipo para el cumplimiento de los objetivos		X	
2.2	Están identificados los recursos necesarios para darle cumplimiento a los objetivos (presupuesto)	X		
2.3	Están identificadas las causas que provocan los riesgos identificados		X	Se están realizando
2.4	Está identificada la frecuencia de ocurrencia de los riesgos		X	Se están realizando
2.5	Está identificado el valor de la pérdida que podría resultar de ocurrir cualquier riesgo	X		
2.6	Existen medidas concretas para controlar y eliminar las causas de los riesgos		X	
2.7	En el plan de prevención se ha tenido en cuenta el análisis de los riesgos referidos al control de los recursos		X	
2.8	Existen recursos de protección contra incendios adecuados	X		
2.9	Existe el acta de asamblea de trabajadores donde se discute el plan de prevención	X		
	Total	4	5	
	Índice de cumplimiento:	44.4%		
3	Actividades de control			
3.1	Están identificadas las actividades de control	X		
3.2	Existen las actas del conteo físico del 10% de AFT	X		
3.3	Se concilia con Dirección de Economía el conteo físico	X		
3.4	Existen las actas de responsabilidad material para la custodia de los activos	X		
3.5	Existe el plan de seguridad informática	X		
3.6	Están actualizados los antivirus	X		
3.7	Están definidos los accesos a los diferentes locales (equipos de computación y almacenes)	X		
	Total	7	0	
	Índice de cumplimiento:	100%		

Anexo 16. Lista de chequeo para evaluar el control en la organización(Continuación)

Cumplimiento del control interno				
No		Si	No	Observaciones
4	Supervisión y monitoreo			
4.1	Hay evidencias de que se supervisa el cumplimiento de los componentes del control interno, existe plan de control (acción, alcance, frecuencia y responsable, como mínimo)	X		
4.2	Están establecidos los controles del plan de prevención	X		
4.3	Están definidas las formas y periodicidad que los jefes de área deben informar al superior sobre la situación del control interno en su área	X		
4.4	Hay seguimiento de las auditorias	X		
	Total	4	0	
	Índice de cumplimiento:	100%		
Calidad del cronograma				
1	Las tareas contenidas se agrupan por los cinco componentes	X		
	El componente ambiente de control incluye tareas relacionadas con:			
2	Los valores éticos de los cuadros, profesionales y trabajadores	X		
3	De la competencia profesional	X		
4	De la atmósfera de confianza mutua	X		
5	Estructura organizativa	X		
6	Asignación de autoridad y responsabilidad	X		
	El componente Evaluación de Riesgos incluye tareas relativas a:			
7	Los objetivos fundamentales de la entidad y de las diferentes áreas	X		
8	La identificación de los riesgos relevantes de que atenten contra el logro de los objetivos	X		
9	Determinación de los objetivos de control	X		
10	Sobre el seguimiento de la administración de los riesgos identificados como relevantes.	X		
	El componente de Actividades de Control incluye tareas relativas a:			
11	Separación de tareas, responsabilidades y autoridad	X		
12	Sobre la coordinación entre áreas	X		
13	La documentación del Sistema de Control Interno	X		
14	Los niveles de autorización		X	
15	Acceso restringido a los recursos, activos y registros	X		
16	La Rotación del personal en las tareas claves		X	
17	Indicadores de desempeño	X		
18	El control del sistema de información	X		
19	La protección de la tecnología de información	X		

Anexo 16. Lista de chequeo para evaluar el control en la organización(Continuación)

El componente de Información y Comunicación incluye tareas relativas a:				
20	El sistema de información aplicado en la entidad	X		
21	Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la entidad.	X		
El componente de Supervisión y Monitoreo incluye tareas relativas a:				
22	Sobre el diseño del componente de Supervisión y Monitoreo	X		
23	Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la entidad	X		
24	El Plan de Prevención		X	
25	La programación de comprobaciones, auditorías internas y externas al Sistema de Control Interno	X		
	Total	22	3	
	Índice de cumplimiento:	88%		

Variables	Total cumplidas	Índice de cumplimiento
Ambiente de control	13	92.85%
Evaluación de riesgos	4	44.4%
Actividades de control	7	100%
Supervisión y monitoreo	4	100%
Calidad del cronograma	22	88%

$$\text{Índice de cumplimiento} = \frac{\text{Total de acciones cumplidas}}{\text{Total de acciones controladas}} * 100 \text{ (5)}$$

Anexo 17. Riesgos identificados por la instalación en el proceso objeto de estudio

Listado de riesgos identificados en el proceso de restauración
1. Caída de personas a distinto nivel
2. Caída de personas al mismo nivel
3. Caída de objetos por desplome o derrumbamiento
4. Caída de objetos en manipulación
5. Caída de objetos desprendidos
6. Pisadas sobre objetos
7. Choque, golpes o contactos con objetos móviles y contra objetos inmóviles
8. Iluminación inadecuada, insuficiente, excesiva, reflejos, sombras, etc.)
9. Golpes o cortaduras por objetos o herramientas
10. Proyección de fragmentos o partículas
11. Atrapamiento por o entre objetos
12. Atrapamiento por vuelcos de máquinas o vehículos
13. Sobresfuerzo físico o mental
14. Estrés térmico
15. Contacto térmico
16. Contactos eléctricos
17. Inhalación o ingestión de sustancias nocivas
18. Contactos con sustancias nocivas
19. Explosiones
20. Incendios
21. Manipulación y contactos con organismos vivos
22. Atropellos, golpes o choques contra o con vehículos

Fuente: Elaboración propia



Sucursal Villa Clara