**Universidad Central ¨Marta Abreu¨ de Las Villas**
**Facultad de Ingeniería Industrial**
**Departamento de Ingeniería Industrial**

# Trabajo de diploma

# **Título:** Gestión de los riesgos en el proceso de restauración del Buffet en el Hotel ¨Memories Flamenco¨

**Autor: René Rodríguez Baños**

**Tutora: M.Sc. Ing. Suyen Lugones Núñez**

**Santa Clara, 2015**

Memories
Resorts & Spa

# Dedicatoria

Memories
Resorts & Spa

Memories
Resorts & Spa

# Agradecimientos

Memories
Resorts & Spa

Memories
Resorts & Spa

# Resumen

**Resumen**

La presente investigación se realiza en el hotel ¨Memories Flamenco¨ ubicado en la cayería norte de Ciego de Ávila, 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 hoteleras, 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 Buffet ¨Vista hermosa¨. 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.

Memories
Resorts & Spa

# Abstract

**Abstract**

This research was performed in the Memories Flamenco hotel in the northern keys of Ciego de Avila, with the aim of implementing a procedure for risk management by processes in this organization. To fulfill this purpose the use of techniques of analysis and collection of information is necessary such as: review of documents, direct observation, interviews, expert method, diagram Cause and effect, modal analysis of failures and effects, flowchart, among others argued that enable get a result and truthful. The study is divided into two chapters, the first chapter a literature review on risk management in hotel institutions, which facilitates the selection procedure Jimenez-Gomez (2012) which by its nature is applicable to this type takes place organizations; while in the second chapter application it is made in the restoration process Buffet Vista Hermosa. The main results are focused on the identification of risks affecting the quality of service for each fault determining its cause and effect, elements that contribute to develop an improvement plan which will work with a proactive approach to contribute to the quality of this service.

Memories
Resorts & Spa

# Índice

## Índice de contenido


**Introducción** ..... 1

**Capítulo 1. Revisión bibliográfica sobre la gestión de riesgos en Instituciones hoteleras** .... 5

**1.1. Introducción** ..... 5

**1.2. Calidad, definiciones y consideraciones de carácter general** ..... 6

**1.2.1. Calidad en los Servicios** ..... 9

**1.3. Gestión de la calidad** ..... 10

**1.3.1. Sistema de Gestión de la Calidad. Normas ISO 9000** ..... 10

**1.4. Riesgos** ..... 16

**1.4.1. Definiciones sobre riesgos** ..... 16

**1.4.2. Tipos de riesgos** ..... 17

**1.4.3. Gestión de riesgos** ..... 18

**1.5. Procedimientos y herramientas para la Gestión de Riesgos** ..... 21

**1.5.1. Procedimientos para la gestión de riesgos** ..... 21

**1.5.2. Herramientas para la gestión de riesgos** ..... 22

**1.6. Buenas prácticas de la gestión de riesgos en instituciones hoteleras** ..... 23

**1.7. Gestión de riesgos en el proceso de restauración** ..... 25

**1.7.1 Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control** ..... 29

**Capítulo 2. Aplicación del procedimiento para la gestión de los riesgos en el proceso de restauración del buffet en el Hotel "Memories Flamenco"** ..... 32

**2.1 Introducción** ..... 32

**2.2 Caracterización del Hotel "Memories Flamenco"** ..... 32

**2.3 Diagnóstico de la gestión de riesgos en el "Memories Flamenco"** ..... 33

**2.4 Aplicación del procedimiento para gestionar los riesgos** ..... 34

**Conclusiones generales** ..... 46

**Recomendaciones** ..... 47

**Bibliografía** ..... 48

Memories
Resorts & Spa

# 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.

En este sentido el sector turístico, 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 2014 con tres millones de turistas, una cifra récord, que aumenta el grueso de visitantes internacionales un 5,3% en comparación con los datos del año anterior; la mayoría de los turistas actuales vienen de Canadá, Alemania, Inglaterra, Venezuela, México y España. 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 crezca de forma exponencial en los próximos años. Pero el nuevo terreno facilita también la llegada y la

expansión de grandes competidores estadounidenses, como las cadenas hoteleras Marriott o Hilton, y la entrada en el mercado de turopeadores 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 este aumento en la demanda se han desarrollado ocho regiones principales a lo largo del país, denominadas polos turísticos, en los que debe concentrarse la estrategia de diversificación territorial del producto turístico cubano para fomentar el desarrollo integral del sector, ellos son: La Habana, Varadero, Jardines del Rey, Norte de Camagüey, Litoral norte holguinero, Santiago de Cuba, Costa sur central y Los Canarreos.

En este sentido Jardines del Rey es un destino relativamente joven, creado en el transcurso de la última década del siglo pasado, y presenta un importante crecimiento de la actividad turística, explotando la riqueza y naturalidad de los cayos situados al norte de la provincia de Ciego de Ávila, siendo uno de estos Cayos “Cayo Coco” donde opera la sociedad mercantil Grupo de Turismo Gaviota S.A.

Como miembro de la red hotelera de Gaviota se encuentra el hotel ¨Memories Flamenco¨ que fue creado el 16 de febrero del 2012 y se localiza en la costa norte de Cayo Coco, archipiélago de Sabana-Camagüey. En las zonas aledañas al hotel concurren valores de la naturaleza y la Historia, por lo que la estrategia de la organización está centrada en la necesaria participación de todos en su protección, y su dirección se considera responsable de prevenir, minimizar y/o solucionar los impactos negativos provocados durante los procesos propios de las operaciones, para evitar efectos adversos sobre los trabajadores, clientes, el medio ambiente y la sociedad; para contribuir al desarrollo sostenible del turismo cubano, logrando ofrecer un servicio de calidad, en correspondencia con la estrategia de dicha sociedad mercantil.

Actualmente esta organización presenta un grupo de señalamientos derivados de las auditorías internas realizadas y de las que han realizado los organismos que intervienen en el control de los riesgos, en lo que influye de forma directa que es una entidad de reciente creación. Este escenario puede afectar de forma significativa el cumplimiento de los Lineamientos de la política económica cubana del Partido y la Revolución, en especial los

relacionados con la calidad de los servicios y la imagen del país como lo declara el Lineamiento 73 y afecta además el enfoque de la organización a los nuevos cambios que trae el entorno en lo relacionado con la calidad, especialmente los relacionados con las modificaciones en la ISO 9001:2008 que deben quedar publicados en Septiembre de este 2015 y donde se define la gestión de los riesgos como un elemento importante para poder gestionar la calidad de los procesos. Todo lo anterior constituye la situación problemática de esta investigación.

Derivándose de la misma el problema de investigación siguiente: inadecuada gestión de los riesgos en el hotel ¨Memories Flamenco¨, 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 una herramienta para la gestión de los riesgos por procesos que contribuya en el diagnóstico, la evaluación y prevención de los efectos negativos en la calidad del servicio del hotel ¨Memories Flamenco¨.

Este se desglosa en los objetivos Específicos siguientes:

1. Seleccionar una herramienta para la gestión de los riesgos en instituciones hoteleras.
2. Aplicar la herramienta seleccionada en el proceso de restauración del Buffet ¨Vista hermosa¨.

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, el medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo particularizando en la aplicación de este tema en instituciones hoteleras. 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 Salinas-Fragoso y Hernández-Jiménez (2014), 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 hotel ¨Memories Flamenco¨, para conocer sus particularidades y dar paso a la

aplicación de la herramienta seleccionada en el proceso de restauración del Buffet ¨Vista hermosa¨.

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 una herramienta aplicable a cualquier instalación hotelera, 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.

Memories
Resorts & Spa

# Capítulo 1

## Capítulo 1. Revisión bibliográfica sobre la gestión de riesgos en Instituciones hoteleras

### 1.1. Introducción

El presente capítulo constituye el soporte teórico de este trabajo, en él se realiza una revisión bibliográfica sobre la gestión de los riesgos en instituciones hoteleras. Para una mejor comprensión del tema se analizan diversos conceptos asociados, tales como: la calidad del servicio, se definen los riesgos, diferentes valoraciones sobre los tipos de riesgos, herramientas para su gestión y tratamiento así como las principales prácticas en instalaciones hoteleras. Para trazar la estrategia de construcción del capítulo se diseña el hilo conductor que aparece representado gráficamente en la figura 1.1. Este análisis tiene como principal objetivo seleccionar la herramienta que permita bajo las condiciones del objeto de estudio practico gestionar los riesgos de la mejor manera.

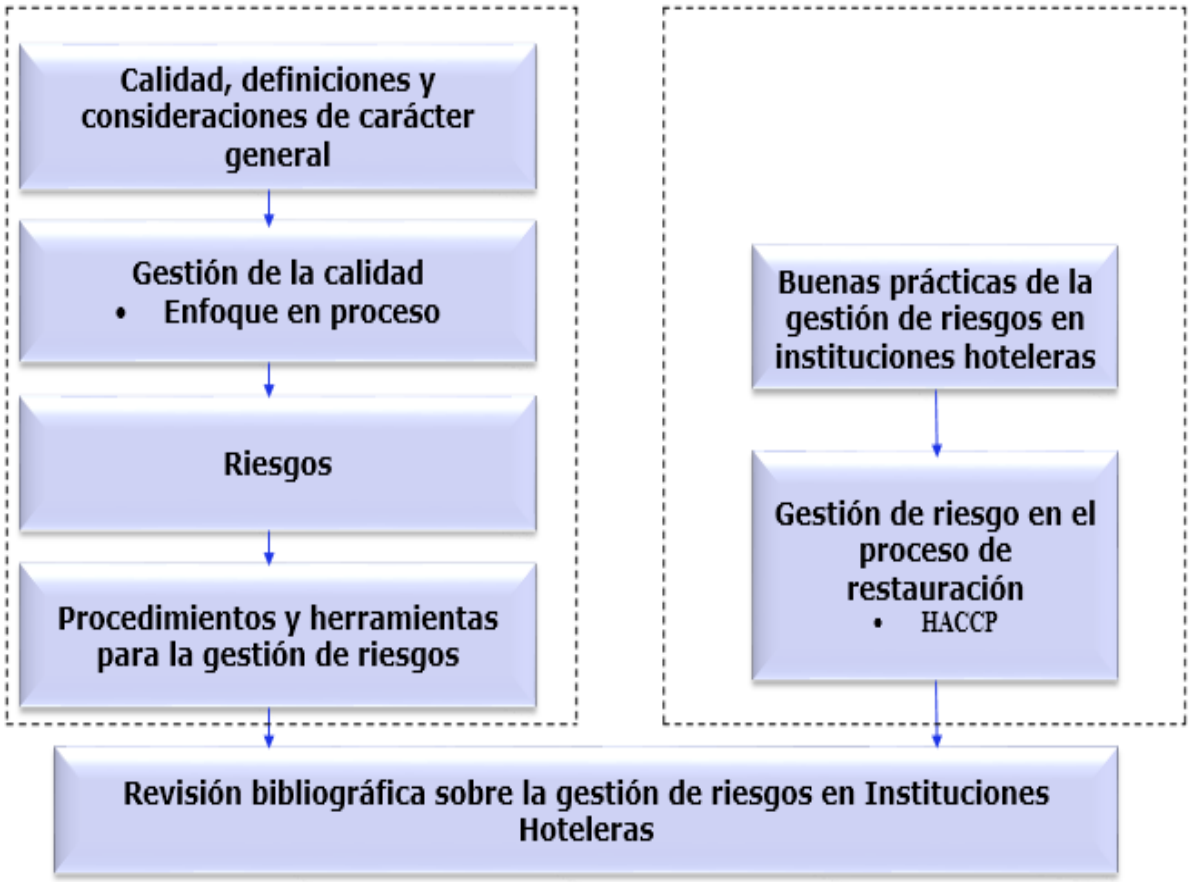



Figura 1.1. Hilo conductor de la revisión bibliográfica de la Investigación.

### 1.2. Calidad, definiciones y consideraciones de carácter general

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. 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); (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 de 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 en posteriormente (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 (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, que este término significa calidad del producto. En su interpretación más amplia el autor 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 ellos 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.

Considerando el criterio de los principales autores del tema la ISO 9000:2005 plantea que calidad es: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Y añade dos notas aclaratorias:

Nota 1. El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, bueno o excelente.

Nota 2. “Inherente” en contraposición a “asignado” significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

En este caso la calidad depende de los requisitos que se planteen por los productores y si es cierto que los mismos satisfacen las necesidades de los clientes.

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 lo plantea la ISO 8402 (1994), 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 eficacia (relación entre el resultado obtenido y los recursos utilizados) a calidad en términos de eficiencia (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 (Armas, 2004).

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.

### 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 Manley a Gronroos (1994). 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 cuatro 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 (Mendoza, 1992).

Una vez analizados todos estos conceptos de calidad  y lo representativo que es el termino para el servicio el autor de este trabajo puede ultimar que existe una gran variedad de criterios que con el avance del tiempo se han perfeccionando, modificando ideas que

cumplimentan los mismos debido a la presencia de un mundo tan cambiante y diverso como este. El autor de este trabajo se identifica finalmente con un concepto de pocas palabras pero abarcadoras descrito anteriormente: “calidad, grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” como establece la ISO 9000:2005, es decir por tanto que es la satisfacción de 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.

### 1.3. Gestión de la calidad

La gestión de calidad no es un eslabón independiente en el sistema de gestión institucional, sino su centro y guía, es un enfoque que facilita el cumplimiento de los objetivos, sobre la base de los principios de excelencia de la gestión Guerra (2006).

Por lo cual, se deduce que no es más que proyectar la organización en base a la calidad del producto o servicio, con la activa integración y participación de todos los recursos de la empresa, ya sean materiales o humanos, con vistas a lograr como resultado final, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Para cumplir este propósito se establece un sistema de trabajo con un grupo de estándares que guían a la organización por el camino del perfeccionamiento.

#### 1.3.1. Sistema de Gestión de la Calidad. Normas ISO 9000

Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas producto a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos. El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las empresas a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos esperado por este, así como mantener estos procesos bajo control. Por lo tanto, un sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad; proporciona el marco de referencia para la mejora continua con vistas a incrementar la probabilidad de la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas, además de aumentar la confianza tanto dentro como fuera de la organización a través de su capacidad para brindar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

En sentido general, la implantación de un sistema de gestión de la calidad le proporciona a la empresa beneficios considerables, ya que le hará más fácil el acceso a mercados

internacionales, mejorando su competitividad, le aporta una imagen de confianza hacia clientes y proveedores, proporciona un ahorro de costes al eliminar la ineficiencia del sistema racionalizando los procesos productivos, aumenta la eficiencia al optimizar los procesos a través de un sistema normalizado e impulsa a las organizaciones hacia una mejora continua (Crespo, 2007).

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 (Álvarez, 2006).

Es por eso que las normas ISO 9000 constituyen una herramienta, que bien utilizada contribuye a la gestión de la calidad en las organizaciones. Con la correcta interpretación y aplicación de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001: 2008, dentro de una entidad, y teniendo en cuenta que el propósito central de la gestión es la satisfacción del cliente; todos los esfuerzos quedan orientados hacia la mejora continua del desempeño, lo cual generará una ventaja competitiva.

Esta norma especifica los requisitos para el sistema de gestión de la calidad de cualquier organización que necesite mejorar su capacidad en proveer productos que cumplen con las necesidades de sus clientes, además refleja la integración de responsabilidad de la administración, gestión de recursos, realización del producto y medición, análisis y mejora para implementar un sistema de gestión de la calidad efectivo.

Para desarrollar de forma exitosa este sistema principios necesarios, que actúan como base y fundamento de las normativas relacionadas con la gestión de la calidad, que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora de su desempeño.

Según la NC ISO 9000:2005 los principios necesarios para cumplir esta meta son:

- Organización centrada en el cliente.
- Liderazgo.
- Compromiso de las personas.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque objetivo para la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el suministrador.

Estos, a pesar de ser sencillos, garantizan el éxito de cualquier institución, no en vano se consideran básicos en cualquier empresa que quiera penetrar y mantenerse en el mercado. De acuerdo a la visión y misión de cada institución de producción o servicio se hará más evidente el uso y cumplimiento de unos principios que de otros NC ISO 9000:2005.

La NC ISO 9001:2008 no incluye requisitos de otros sistemas de gestión, sin embargo permite a una organización integrar o alinear su propio sistema de gestión con requisitos de sistemas de gestión medioambiental, de seguridad y salud, entre otros. Todo lo anterior la hace ser considerada para ser el primer sistema a implantar en las organizaciones cuando se desea comenzar a andar en el camino del mejoramiento empresarial.

### 1.3.2 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 (subjetivo), 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, Rosenthal & Wade, 1993).

Es por eso que la ISO 900:2005 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 34.1 define un "Proceso" como: el conjunto de actividades interrelacionadas o interactuando que transforman entradas en salidas. Añadiendo dos notas.

Nota1: Entradas de un proceso son generalmente salidas de otros procesos

Nota2: Los procesos en una organización son generalmente planificados y llevados a cabo bajo coordinaciones controladas para aportar valor.

Trischelr (2005), realiza un resumen de las principales diferencias en ambos enfoques como se muestra en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Principales características que diferencian el enfoque en procesos y el funcional

| GESTION POR FUNCIONES | GESTION POR PROCESOS |
|---|---|
| · Departamentos especializados | · Procesos valor añadido |
| · Departamento forma organizativa | · Forma natural organizar el trabajo |
| · Jefes funcionales | · Responsables de los procesos |
| · Jerarquía - control | · Autonomía - Autocontrol |
| · Burocracia - formalismo | · Flexibilidad - cambio - innovación |
| · Toma de decisiones centralizada | · Es parte del trabajo de todos |
| · Información jerárquica | · Información compartida |
| · Jerarquía para coordinar | · Coordina el equipo |
| · Cumplimiento desempeño | · Compromiso con resultados |
| · Eficiencia: Productividad | · Eficacia: competitividad |
| · Cómo hacer mejor las tareas | · Qué tareas hacer y para qué |
| · Mejoras de alcance limitado | · Alcance amplio – transfuncional |

Fuente: Trischelr, 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 (*relevante*):
- 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 quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
    - 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.

El autor de esta investigación considera que la principal dificultad no estiba 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 resumen Kaplan & Norton (1992), 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 jerarquisación 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.

### 1.4. Riesgos

La presencia de entornos cambiantes aumenta la rapidez de los resultados que pueden conducir a importantes desviaciones en los objetivos planteados, de ahí que surja la necesidad de saber a qué riesgo están expuestas las empresas. Para enfrentar estos escenarios se hace eminente conocer que significa un suceso no deseado para la organización, así como se pueden detectar sus causas y definir sus consecuencias para estar preparados ante su ocurrencia y que no se vean afectadas las metas empresariales

#### 1.4.1. Definiciones sobre riesgos

Muchos autores establecen definiciones para los riesgos, entre ellos se encuentra la establecida por Soldano (2008), que lo define como la probabilidad de que ocurra algún hecho indeseable, que una amenaza se convierta en un desastre. Lo cual se encuentra interrelacionado con factores culturales, históricos, políticos, socioeconómicos, ambientales.

Una definición más universal del riesgo la aporta la norma ISO 31000:2009, al plantear que el riesgo es: ¨ (…) el efecto de la incertidumbre sobre el logro de los objetivos¨. Esta

definición desplaza la cuestión del riesgo en el ámbito empresarial, exigiendo que se especifiquen los objetivos de una actividad cuya realización podría verse dificultada por la aparición de circunstancias inciertas.

Al analizar las definiciones expuestas por los estudiosos resulta que no existen diferencias significativas en los conceptos que cada uno plantea y dentro de los aspectos comunes que se tratan están:

- El riesgo se considera como un hecho probabilístico.
- Se considera como una amenaza o peligro en el logro de los objetivos organizacionales.
- Puede ser de índole interno y/o externo.

En el marco de la presente investigación, este autor considera el riesgo como una medida de la probabilidad de que un peligro se materialice, produzca un daño o desvíe a una organización del cumplimiento de los objetivos trazados, por lo que se hace necesario conocerlos para poder establecer acciones de control.

### 1.4.2. Tipos de riesgos

Es indudable el hecho de que en el desempeño empresarial, aparecen diferentes tipos de riesgos, que generalmente vienen dados por las situaciones y las condiciones laborales que existan en ese momento, pero lo que es cierto es que el riesgo siempre implica incertidumbre y pérdida potencial, pues el acontecimiento que caracteriza al riesgo puede o no puede ocurrir y si el riesgo se convierte en una realidad, ocurrirán consecuencias no deseadas o pérdidas.

Los riesgos pueden ser:

- Por accidentes
- Por influencia peligrosa en la higiene del trabajo
- Por las condiciones de trabajo.

Riesgos por accidentes: Pueden ser característicos de determinado procedimiento tecnológico, donde los medios y objetos de trabajo pueden traer intrínseco los riesgos sobre la base de su construcción y su tecnología.

Riesgos por influencia peligrosa en la Higiene del Trabajo: Repercuten sobre la salud del trabajador a partir de un largo período expuesto a niveles superiores a lo admisible en un

tiempo determinado sin protección (condiciones ambientales: polvo, calor, ruido, iluminación, etc.).

Riesgos por condiciones de trabajo: Son las condiciones del proceso laboral que producen un desgaste físico y psíquico al trabajador por la actividad laboral que desempeña (trabajos monótonos y repetitivos).

De manera general, los riesgos que se originan en un proceso industrial o de servicios pueden ser:

- Riesgos mecánicos
- Riesgos por transporte mecánico manual
- Riesgos por caída de alturas
- Riesgos por lugar y superficies de trabajo
- Riesgos eléctricos
- Riesgos químicos
- Riesgos por exposición a agentes biológicos.
- Riesgos por incendio o explosión
- Riesgos por ruido e iluminación
- Riesgos por peligro térmico
- Riesgos por radiaciones

Para las organizaciones actuales la identificación y conducción de los riesgos, se ha tornado una prioridad, pues al presentarse un riesgo materializado, ocurren una serie de efectos no deseados que afectan directamente los intereses de la organización. Surge entonces la necesidad de reducir los riesgos, como una salida que le permitiera crear la forma del analizar, controlar y darle el mejor tratamiento para que en la mínima medida estos riesgos dejasen de afectar a la organización.

De los tipos de riesgos antes vistos se concluye que es de vital importancia el tratamiento y gestión de los mismos ya que se encuentran indisolublemente vinculados con la proyección estratégica y pueden afectar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### 1.4.3. Gestión de riesgos

A través de este acápite se analiza la importancia que tiene en estos tiempos para las empresas la gestión de los riesgos, conociendo el porqué de su auge y la necesidad de su aparición. Todo esto para obtener condiciones deseadas para la empresa, esto quiere decir

reducción de los sucesos no deseados para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Las empresas y compañías, en general, operan en ambientes cambiantes y de alto nivel competitivo, caracterizados por factores tales como: mayor índice de globalización en los negocios, incremento del uso de tecnología de información, reestructuraciones organizativas y reingeniería de los procesos, constantes cambios en los mercados y la competencia, crea un nivel de riesgo e incertidumbre.

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

Entre las principales definiciones se pueden resaltar las del Project Management Institute Duncan, (1996):

- Es el proceso por el que los factores de riesgo se identifican sistemáticamente y se evalúan sus propiedades.
- Es una metodología sistemática y formal que se concentra en identificar y controlar áreas de eventos que tienen la capacidad de provocar un cambio no deseado.
- En el contexto de un proyecto, es el arte y ciencia de identificar, analizar y responder a los factores de riesgo a lo largo de la vida del proyecto y en el mejor cumplimiento de sus objetivos.

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

Además Gonzalo (2006) define este término como los grandes rasgos como el proceso sistemático de identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos a que los que se está expuesto en la organización, para maximizar la probabilidad e impacto los eventos positivos,

minimizando la probabilidad e impacto de los eventos negativos para la consecución de nuestros objetivos Gonzalo Alonso, (2006).

Mientras que la ISO 3100:2009 define la gestión de riesgos como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa con respecto al riesgo, con el objetivo de integrar el proceso de dicha gestión con su gobierno corporativo, su planificación y la gestión de su estrategia, sus procesos de información, políticas, valores y cultura.

Esta misma norma establece 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 proporcionen a la entidad de una ventaja para su funcionamiento. 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 importante concluir que la gestión de riesgos es un proceso lógico y sistemático que puede ser utilizado cuando se toman decisiones para mejorar la efectividad y eficiencia.

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.

### 1.5. Procedimientos y herramientas para la Gestión de Riesgos

Para poder implementar las políticas trazadas en las organizaciones los administradores utilizan una diversidad de herramientas y técnicas. Estas herramientas son particularmente útiles en la estructuración de procedimientos, en la preparación de planes estratégicos, y en organizar y controlar proyectos grandes y complejos. Es por ello que la gestión de riegos no se puede desarrollar sin el empleo necesario de un grupo de técnicas, herramientas y procedimientos que permitan gestionarlos de manera que se identifiquen y eliminen los peligros que dañan el desempeño de la organización.

#### 1.5.1. 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 31000:2009, Jiménez Gómez (2012), Rodríguez Rivero (2013), ilustrándose las etapas de cada uno de ellos en el **Anexo 1**. 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 2**, 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 por constar con elementos más universales, sea este procedimiento el utilizado de manera condicionada para la investigación.

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 AMFE, para su aplicación en el objeto de estudio y así abarcar todos los posibles riesgos que se puedan presentar en la organización.

### 1.5.2. Herramientas para la gestión de riesgos

Las herramientas son instrumentos que ayudan al cumplimiento de las metas trazadas en varios escenarios. Cuando se desea probar algún supuesto es necesario auxiliarse de técnicas que permitan demostrarlo y es ahí cuando se utilizan los instrumentos diseñados para la realización de una tarea determinada. Según el medio en el que se presenta la necesidad de aplicar una herramienta y considerando el objetivo deseado, se toma la decisión de cuál emplear.

Existen varios instrumentos de gestión de riesgos, que no son más que herramientas para la gestión total de la calidad, que permiten identificar, analizar y evaluar los riesgos en cada proceso, cada una de ellas posee características y usos específicos según el tipo de proceso en el cual se apliquen, los que se pueden observar en el **Anexo 3**.

Del análisis de estas herramientas se propone utilizar el Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) coincidiendo con lo planteado por Cuatrecasas (2005): que el AMFE es una herramienta de predicción y prevención. Su aplicación puede enmarcarse dentro del proceso de diseño (enfatizando en los nuevos productos) con el propósito de validar los diseños funcionalmente.

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. Tiene presente 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.

Se considera que 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, 2007).

Las etapas a seguir en la elaboración del AMFE, se representan en el **Anexo 4**, se parte del proceso, con la elaboración de un diagrama y a través de un método sistemático.

En esta investigación se hará énfasis en la misma, por considerar el autor 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. Definiendo 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.

### 1.6. Buenas prácticas de la gestión de riesgos en instituciones hoteleras

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 nos enfocaremos a 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 la 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 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.

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.

Según la Fundación Iberoamericana de Seguridad y Salud Ocupacional (2012) el trabajo desplegado en la industria hotelera y los lugares para el alojamiento de pasajeros involucran múltiples tareas y servicios realizados a un ritmo intenso. Ello implica ciertos riesgos laborales que se deben reconocer y controlar para evitar accidentes y proteger la seguridad, tanto de los clientes como de los propios trabajadores. Sepa cómo identificar los peligros y reforzar la cultura preventiva para este sector productivo.

Los riesgos están presentes en todo tipo de trabajos. Los riesgos más frecuentes en la actividad en hoteles y lugares de alojamientos son los siguientes: Caídas de igual y distinto nivel, cortes, golpes, quemaduras, contactos eléctricos, ruidos, exposición a sustancias peligrosas, sobreesfuerzos, incendios o explosiones.

La 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. Entre los riesgos más comunes destacamos:

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 definir el nivel de seguridad de los trabajadores y de los clientes puntualizará en el área analizada, hacia donde deben enfocarse las acciones de mejora.

### 1.7. Gestión de riesgos en el proceso de restauración

La definición de riesgos se vincula a la esfera específica en que se establece. Fairman, (2008) señala que los riesgos ambientales están asociados a la existencia de peligros inherentes a los procesos productivos. Refiere que afectan a los ecosistemas, los animales y/o las personas, como resultado del uso de la tecnología.

Los estudios de riesgos ambientales asociados a accidentes tanto de carácter natural, tecnológico o sanitario, son desarrollados bajo la Directiva No. 1 del 2005 del Vice-presidente del Consejo de Defensa Nacional. Directiva obligatoria para todas las empresas y que se basa en la evaluación conjunta de peligros, vulnerabilidades y riesgos.

Fairman (2008), expone que es frecuente que las empresas identifiquen los peligros ambientales en caso de accidentes o situaciones de emergencia. Sin embargo, existen algunas que lo realizan en condiciones normales de operación asociados con sus aspectos ambientales. Este autor reconoce que en el empleo de materias primas y energía una fracción es devuelta al medio como residuo y puede generar un impacto ambiental con distintos niveles de significación, y que lo mismo puede suceder en el escenario de donde fueron extraídos estos recursos. Estos riesgos asociados a condiciones normales de operación se vinculan a impactos usualmente aceptados por la sociedad y controlados por las empresas bajo la presión de la legislación ambiental, las licencias o autorizaciones.

En la práctica, la legislación no siempre es aplicada de forma efectiva y en ocasiones los procesos no responden a las mejores tecnologías, por lo que está latente la probabilidad de causar un daño ambiental. Además, muchas empresas de avanzada pretenden llegar más allá de los límites impuestos por las normas, o evaluarse contra estándares corporativos más estrictos u otros internacionalmente reconocidos. Esta visión empresarial es una realidad palpable en la actualidad, donde según Ayensa (2009): “(…) no sólo basta con satisfacer las necesidades de los clientes (entiéndase sociedad), sino anticiparse a ellas e incluso superarlas”. Esto convertirá a la empresa en una organización innovadora y capaz de adelantarse a sus competidores, aunque datos recientes reflejan que sólo una cuarta parte de las empresas gestionan adecuadamente sus riesgos medioambientales.

En el ámbito internacional se ha ido imponiendo el concepto de la calidad total en la gestión empresarial, que preconiza no sólo satisfacer al cliente, sino deleitarle literalmente. Así, frente a la creciente preocupación del cliente externo y en general de las partes interesadas

por el medio ambiente, la lógica indica que la gestión ambiental debe implicarse dentro del sistema de calidad total. Teniendo en cuenta esto, resulta cada vez mayor el número de empresas grandes, medianas y pequeñas que en el mundo actual han establecido o pretenden establecer una política ambiental acorde a los requerimientos de su actividad y a las expectativas de la sociedad.

Las empresas cubanas, involucradas en un proceso de perfeccionamiento de su gestión, en el que la introducción de la dimensión ambiental no puede quedar al margen, y urgidas de una inserción exitosa en los mercados foráneos, muestran hoy día un creciente interés por mejorar su desempeño ambiental, dar a conocer sus logros y obtener a corto o mediano plazo un reconocimiento a su positivo accionar con relación al entorno que las rodea.

La actividad turística tiene una incidencia positiva en la economía, la salud y calidad de vida del hombre. Sin embargo, también son conocidos las secuelas de deterioro ambiental y los impactos negativos que puede ocasionar en el entorno de sus instalaciones, cuando no se aplica una política responsable con el medio ambiente, que incluya la adecuada gestión de los residuales que generan.

La recolección, conducción, tratamiento y adecuada disposición final de los residuales líquidos y sólidos generados en los asentamientos humanos e instalaciones productivas y de servicios, son actividades o acciones encaminadas a conservar y proteger el medio ambiente y la salud humana, al evitar o disminuir la contaminación de las aguas, el suelo y el aire y mitigar los impactos negativos que produce este fenómeno sobre otras variables del medio natural y socioeconómico. Sin embargo, cuando estas actividades se ejecutan de forma inapropiada, producen impactos negativos sobre el ambiente físico y la sociedad, haciendo que las personas las evalúen con espíritu cada vez más crítico.

Los últimos años han sido testigos de cambios sustanciales de las políticas de protección y control ambiental a nivel internacional, con los cuales se promueve la adopción de enfoques preventivos en la actividad productiva, relegando a un segundo plano la utilización de tecnologías de control de la contaminación al final de los procesos. Prueba de ello es el lanzamiento en 1989 del Programa de Producción Limpia por parte del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la presentación de la Declaración Internacional de Producción Limpia en 1998.

La adopción de políticas nacionales de producción más limpia ha tenido diferente manifestación en los países desarrollados y subdesarrollados. En los primeros, la adopción y aplicación de tecnologías más limpias ha jugado un papel relevante dentro de las diversas acciones que están acometiendo, mientras en los segundos prácticamente se comienza a trabajar en la temática y solo muestran algunos resultados aislados.

En Cuba, reducir gradualmente las cargas contaminantes que se vierten actualmente al medio ambiente constituye hoy un objetivo estratégico priorizado por la dirección del país y el organismo rector del medio ambiente. Para ello se ha diseñado un nuevo enfoque de trabajo en la gestión ambiental, que permite introducir y aplicar el concepto de producción más limpia de forma integral y sistémica dentro del sector productivo, haciendo énfasis en la prevención de la contaminación, a través de la minimización y el aprovechamiento económico de los residuales.

El desarrollo del turismo implica la explotación de los recursos naturales y como subproducto de las actividades queda la destrucción de dichos recursos naturales y la contaminación de aire, agua y suelo.

Se corren numerosos riesgos con el contacto con los residuos sólidos como se muestra en la tabla 1.2., teniendo en cuenta las personas expuestas:

- Recolectores y Segregadores: Posibles enfermedades a contraer (Parásitos intestinales, lesiones en manos y pies, enfermedades respiratorias, enfermedades en la piel.

Tabla 1.2. Riesgos indirectos (proliferación de vectores sanitarios)

| Vectores | Enfermedad |
|---|---|
| Moscas | Fiebre Tifoidea, Salmoneliosis, Disenterías, Diarrea Infantil, otras infecciones |
| Mosquitos | Malaria, Fiebre Amarilla, Dengue, Encefalitis Vírica |
| Cucarachas | Fiebre Tifoidea, Gastroenterítis, Infecciones Intestinales, Disentería, Diarrea, Lepra, Intoxicación Alimenticia |
| Ratas | Peste Bubónica, Tifus Murino, Leptospirosis, Enfermedades Diarreicas, Disenterías y Rabia |

Fuente: Trujillo, (2013)

Deshacerse de las grandes cantidades de basura generadas por un estilo basado en el desperdicio, sigue siendo uno de los problemas más difíciles de resolver.

El Hotel Memories Flamenco cuenta con una Estrategia Ambiental, orientada a implementar un Sistema de Gestión Ambiental según la norma cubana NC ISO 14001:2004. De acuerdo a la política ambiental diseñada se deben cumplir los siguientes principios:

- Cumplir con los requisitos legales, normas técnicas y otros requisitos, ambientales, suscritos por la organización.
- Minimizar, eliminar y prevenir la contaminación por descargas, vertimientos y emisiones.
- Manejar racionalmente los recursos naturales que constituyen entradas a los procesos.
- Proteger los valores de la diversidad biológica y del Medio Ambiente en general, incluidos aquéllos generados por la actividad humana, que constituyen un valor agregado al paquete ofertado a los clientes externos.
- Hacer de la Gestión Ambiental un proceso de Mejora Continua.
- Promover valores éticos ambientales en el capital humano, a través de su capacitación y desarrollo, reconociendo los mejores desempeños.
- Aportar a la imagen organizacional atributos de Sostenibilidad, altamente apreciados por las partes interesadas (clientes internos y externos, proveedores, autoridades ambientales y la Sociedad).

En el Turismo se puede hacer mucho para evitar o disminuir la producción de basura y, por lo tanto, los impactos negativos al ambiente y a la salud; además, de ayudar a recuperar residuos sólidos para producir nuevos productos.

En el hotel “Memories Flamenco” de la provincia Ciego de Ávila se plantea la necesidad de establecer nuevas estrategias que le permitan gestionar adecuadamente los residuos sólidos generados en la instalación, debido a que la entidad actualmente no tiene contratado los servicios con la Empresa de Porcino y por otra parte el contrato suscripto con la Empresa de Recuperación de Materias Primas no es efectivo ya que los ciclos de recogida pactados son muy distantes y la acumulación de los residuos sobrepasa la capacidad de almacenamiento de los mismos.

### 1.7.1 Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control

El análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP, por sus siglas en inglés) es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria, de forma lógica y objetiva. Es de aplicación en industria alimentaria aunque también se aplica en la industria farmacéutica, cosmética y en todo tipo de industrias que fabriquen materiales en contacto con los alimentos. En él se identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro, estableciendo medidas preventivas y correctivas para su control tendientes a asegurar la inocuidad (Motimore & Walace, 2001). .

Estos mismos autores en su estudio plantean que a partir de 1959 comenzó el desarrollo del HACCP, siendo los pioneros del mismo la compañía *Pillsbury* junto con la NASA y laboratorios de la Armada de los Estados Unidos. El proceso inicial consistía en un sistema denominado Análisis modal de fallos y efectos (AMFE), cuya utilidad reside en el estudio de causas y los efectos que producen. Este tipo de análisis nace con el objetivo de desarrollar sistemas que proporcionen un alto nivel de garantías sobre la seguridad de los alimentos y de sustituir los sistemas de control de calidad de la época basados en el estudio del producto final que no aportaban demasiada seguridad. Al principio su aplicación no tuvo demasiado éxito y el impulso dado por la Administración de Drogas y Alimentos (FDA) no tuvo repercusión. En los años 80 instituciones a nivel mundial impulsaron su aplicación. Entre otros la Organización Mundial de la Salud.

Para lograr establecer en las organizaciones esta forma de actuar se establece por la Organización de estándares internacionales la norma ISO 22 000:2005 para la gestión de la inocuidad de los alimentos define y especifica los requerimientos para desarrollar e implementar un sistema de gestión de Inocuidad de los alimentos, con el fin de lograr una armonización internacional que permita una mejora de la seguridad alimentaria durante el transcurso de toda la cadena de suministro. La primera edición fue publicada el 1 de septiembre de 2005.

Esta norma establece en ocho capítulos principales, alineados con los ya definidos en las normas ISO 9001 y ISO 14001, los que define de la forma siguiente:

- Ámbito.
- Referencias.

- Términos y definiciones.
- Sistema de gestión de seguridad alimentaria.
- Responsabilidad de la dirección.
- Gestión de recursos.
- Realización de productos seguros.
- Medida, análisis y actualización del sistema.

Hay también 3 anexos que permiten a una organización, de acuerdo con lo establecido en la propia norma en su “Ámbito de aplicación” realizar las acciones siguientes:

- Planificar, diseñar, implementar, operar y mantener actualizado un sistema de gestión de seguridad alimentaria que proporcione productos finales acordes a su uso intencionado que aseguren que los alimentos sean seguros para el usuario final cuando sean consumidos
- Identificar y evaluar los requisitos del cliente y demostrar la conformidad con los requisitos acordados mutuamente relacionados con la seguridad alimentaria,
- Demostrar la comunicación eficaz con los clientes y otras partes interesadas a lo largo de la cadena alimenticia
- Demostrar la conformidad con los requisitos legales y reglamentarios aplicables en relación a la seguridad alimentaria,
- Asegurar que cumple con su política de seguridad alimentaria declarada,
- Demostrar dicho cumplimiento a otras partes interesadas, y
- Buscar la certificación de su sistema de gestión de seguridad alimentaria por una organización externa.

Considerando la información obtenida en la consulta de la literatura revisada, el autor concluye que es de vital importancia el empleo de esta herramienta en un proceso como el de restauración hotelera para lograr ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, evitando sucesos indeseados que afecten el logro de los objetivos de la organización.

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

3. De los siete procedimientos consultados se selecciona el de Jiménez-Gómez (2012) por ser este una fusión entre los procedimientos de varios autores, a los que la autora adiciona nuevas etapas, 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.

Memories
Resorts & Spa

# Capítulo 2

## Capítulo 2. Aplicación del procedimiento para la gestión de los riesgos en el proceso de restauración del buffet en el Hotel "Memories Flamenco"

### 2.1 Introducción

El presente capitulo tiene como objetivo aplicar el procedimiento de Jiménez-Gómez (2012) para gestionar los riesgos en el proceso de restauración del buffet en el Hotel "Memories Flamenco", 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, listas de chequeo para el control interno, consulta de documentos, diagrama Causa y efecto, diagrama de flujos y Análisis modal de fallos y efectos (AMFE).

### 2.2 Caracterización del Hotel "Memories Flamenco"

El hotel ¨Memories Flamenco¨ se encuentra ubicado en Cayo Coco, Jardines de Rey, en la provincia de Ciego de Ávila y se inauguró el 16 de febrero de 2012. Localizado solo a 17 km del Aeropuerto Internacional de Cayo Coco y perteneciente al Grupo Empresarial Gaviota S.A. de conjunto con la marca Memories. Emplazado en una de las playas más espectaculares de Cuba, esta instalación cuenta con una decoración moderna y entra dentro de la categoría de 5 estrellas. Ofrece un producto de sol y playa que es recibido fundamentalmente por un turismo vacacional y de grupos de incentivos, siendo su principal mercado Canadá. Su misión y visión se muestran a continuación.

**Misión:** "Ofrecer servicios hoteleros de alojamiento, gastronomía y complementarios acordes a nuestra categoría capaces de impactar y proporcionar plena satisfacción al cliente, con una instalación moderna, muy vinculada a la historia y la cultura, que en su desempeño enaltece la identidad corporativa".

**Visión:** "Crear un equipo de trabajadores capaces de brindar al cliente que nos visita, la calidad del servicio solicitado que nos permita convertirnos en el mejor producto turístico en su categoría en el Polo Jardines del Rey".

La instalación tiene un servicio todo Incluido con una amplia oferta gastronómica que incluye un Restaurante Buffet "Vista Hermosa", tres restaurantes a la carta: el restaurante Mediterráneo "Florencia", el restaurante Criollo "Calalú" y el restaurante Asiático "*Shape Fen*", cuenta además con un Snack bar "La Redonda" y cinco bares ubicados en diferentes

áreas del hotel, ellos son: *Lobby Bar* “Piña Colada”, Bar Teatro “Flamenco”, *Aqua Bar* “*Tifey”*, Disco Bar “La Parranda” y Bar Playa “Altamira”, este último ubicado en uno de los accesos a la playa. Brinda una animación variada para lo cual se cuenta con un *Baby Club*, tres piscinas: una para adultos y dos para niños; un punto náutico y la discoteca “La Parranda”. Se pueden disfrutar también los deportes náuticos y un grupo de servicios complementarios para la salud y relajación del cliente.

Como toda organización de servicios, y por las características de este tipo de producto, la dirección de la instalación está enfocada en centrar sus esfuerzos en desarrollar enfoques proactivos que permitan mantener servicios de calidad y su competencia en un mercado tan competitivo en el sector turístico como ¨El Caribe¨. Para contribuir en esta meta se realiza este estudio, partiendo en esta segunda etapa de un diagnóstico que permita conocer la situación actual sobre la gestión de los riesgos.

### 2.3 Diagnóstico de la gestión de riesgos en el “Memories Flamenco”

Al estar el estudio enfocado en el proceso del restaurante buffet, 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 realiza una tormenta de ideas con el equipo de trabajo para el análisis del escenario existente determinando todas las causas potenciales relacionadas con la gestión de los riesgos.

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 Hotel Memories Flamenco. 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.

Memories Flamenco 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 no

está documentado los riesgos que repercuten directamente en la percepción del cliente y su identificación se realiza por áreas funcionales y no por procesos.

A partir de su clasificación se le entregan a un responsable que se encarga de su gestión, como es el caso de los relacionados con el departamento de Seguridad y Protección, que se encarga de lo relacionado con los empleados en este tema. El departamento de Calidad atiende los riesgos que representan Puntos Críticos e Control (PCC) en cuanto a las normas de alimentación de manera que permita a la empresa alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad aprovechando al máximo las oportunidades de los eventos positivos y minimizando el impacto de los sucesos negativos.

Conociendo el funcionamiento de forma general del hotel 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 tiene una influencia directa en la satisfacción del cliente, es por eso que se centra en el Buffet que es el servicio más demandado por los huéspedes. Actualmente en el mismo se vienen presentando afectaciones relacionadas con la capacitación de sus trabajadores 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 este etapa del estudio se representan en el diagrama causa y efecto del Anexo 5.

### 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 llegara 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 restaurante del Buffet por ser el área que donde tiene lugar la acogida del cliente, Además de ser interés de la dirección de la organización por ser este uno de los servicios a los que aceden todos los clientes por tener la característica de todo incluido. Se trata entonces de la imagen y credibilidad del lugar al igual que el personal de contacto con quien más relación directa se mantiene.

**Etapa 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 el autor 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 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 Anexo 6 que permite evaluar el nivel de conocimiento y de competencia de cada uno de los posibles seleccionados mediante la encuesta reflejada en el Anexo 7**.** 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 8.

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 2.1.

**Tabla 2.1. Información del equipo de expertos de apoyo a la investigación.**

| No | Nombre y Apellidos | Responsabilidad que desempeña | Ka | Kc | Kcomp. | Nivel |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Octavio A Espinosa Martínez | Director adjunto | 0.85 | 0.8 | 0.82 | Alta |
| 2 | Marcelino Varela Lebroc | Jefe de A+B | 0.85 | 0.8 | 0.82 | Alta |
| 3 | Gretter Pereira Trujillo | Especialista de calidad | 0.8 | 1 | 0.9 | Alta |
| 4 | Jorge Félix Cuellar Fernández | Jefe de Jardinería | 0.7 | 0.9 | 0.8 | Alta |
| 5 | José Carlos Hernández Carabeo | Jefe de Mantenimiento | 0.7 | 0.8 | 0.8 | Alta |
| 6 | Jennis Martínez Rodríguez | Jefa de Recursos humanos | 0.8 | 1 | 0.9 | Alta |
| 7 | Nelson Michel Mora Sotolongo | Jefe de Partida | 0.7 | 0.9 | 0.8 | Alta |

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 2.2.

Tabla 2.2. 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 | Folletos de divulgación | Autor y equipo de trabajo |
| 2 | Capacitación del personal | Entrenar al personal para facilitar la aplicación del procedimiento | Conferencias y seminarios | Autor y equipo de trabajo |
| 3 | Verificación de las responsabilidades a nivel de organización | Comprobar la existencia y cumplimiento de los requisitos, funciones y responsabilidades del centro | Entrevista | Autor y equipo de trabajo |
| 4 | Análisis de la documentación de la organización | Demostrar la presencia y cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes relacionados con el tema objeto de estudio | Entrevista | Autor 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 | Autor 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 |
| 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 |

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 investigación conozca y se involucre, 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 realizara un seminario por parte del autor para explicar el funcionamiento del AMFE y abordar temas tales como:

- Gestión de riesgos en instituciones hoteleras
- Tipos de riesgos hoteleros
- Normas y legislaciones vigentes en el país para el tratamiento de los riesgos hoteleros
- Identificación y clasificación adecuada de los riesgos hoteleros

**Etapa 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, el cual por su complejidad se divide en tres subprocesos, cuyos nombres se ofrecen a continuación:

- Limpieza y organización del salón: el mismo tiene como misión crear las condiciones necesarias en el salón para prestar el servicio. Reúne actividades como la limpieza,

organización y monta de las mesas, es el encargado del entorno físico donde se desarrollara la restauración.

- Elaboración de alimentos: es el encargado de la preparación y elaboración de los alimentos y bebidas que se ofrecerán en el servicio. Es una etapa muy importante de la restauración pues su resultado tiene un impacto directo en los clientes.
- Ejecución del servicio de restauración: comprende las actividades que se desarrollan desde que llega el cliente hasta que se marcha, después de haber consumido los alimentos y bebidas deseados.

Se hace preciso su representación gráfica para facilitar el estudio, pues no existe evidencia de ella en la instalación. 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: Director adjunto del hotel, Jefe de seguridad y protección, Jefe de recursos humanos, Jefe de A + B, Jefe de recepción, Especialista de calidad, Capitán de salón y Chef de cocina.

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 9; 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**

La realización de este paso ya que de esta forma se comprueba la existencia de la normas y procedimientos vigentes relacionado 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 10** 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 del centro, al no establecerse para cada una de las áreas de los procesos de la organización se dificulta la gestión de riesgos en cada proceso de la institución.

**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 11 y las entrevistas directas antes mencionadas en los pasos 6 y 7, se puede determinar que los riegos no están identificados ni clasificados por proceso, con respecto a la identificación esta se realiza de manera general como se muestra en el Anexo 12; 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 no por proceso, se seleccionara para la próxima etapa del procedimiento el proceso de restauración. Decisión ya tomada por la dirección del centro y el comité de expertos seleccionados

**Etapa 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 el proceso de restauración del restaurante buffet, 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 restaurante buffet, 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 2.3.tomando como base las implicaciones que trae el efecto para los trabajadores y clientes; así como las afectaciones a la calidad del proceso.

Tabla 2.3. Escala para evaluar la clasificación según gravedad o severidad del fallo.

| Severidad | Categoría | Descripción |
|---|---|---|
| 5 | Muy Alta | Cuando el fallo origina la pérdida del cliente, provocado por el incumplimiento de normas que suponen un alto riesgo para el cliente y el trabajador. |
| 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 y 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 2.4. Analizando la frecuencia de ocurrencia de las causas, de acuerdo a la experiencia de los expertos en el proceso.

Tabla 2.4. Escala para evaluar la ocurrencia del fallo

| **Ocurrencia** | **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 2.5.

Tabla 2.5. 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 el fallo basado en la eficacia de los controles utilizados en el proceso empleando la escala mostrada en la tabla 2.6.

Tabla 2.6. 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 seria 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 2.7. se muestran los resultados del AMFE, en cada aspecto antes mencionado en el proceso de restauración del restaurante buffet, indicándose además la necesidad de acciones preventivas y/o de mejora para reducir los riesgos a niveles aceptables, fueron analizados un total de 41 modos de fallo.

Tabla 2.7. Análisis modal de efectos y fallos en el subproceso ejecución del servicio del proceso de restauración del Buffet.

| Actividad | Fallo | Efecto | Causas | S | O | Riesgo= S*O | D | NPR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Recibir y trasladar el cliente a la mesa | No este en su puesto de trabajo el portero | Daños en la imagen y reputación del restaurante | Plantilla incompleta en el buffet | 3 | 3 | 9 (moderado) | 2 | 18 |
| | | | Indisciplina laboral | | | | | |
| Retirar vajillas que no sean necesarias | No se retiran las vajillas que no serán usadas por el cliente | Se afecta la calidad del servicio que se ofrece | Insuficiente capacitación del personal | 2 | 2 | 4 (bajo) | 2 | 8 |
| | | | Desmotivación del personal por el tipo de cliente | | | | | |
| Ofrecer silla especial para menores | No se ofrece el servicio de sillas a menores | Quejas sobre la prestación del servicio | No existen las sillas para menores en la organización | 4 | 3 | 12 (alto) | 2 | 24 |
| | | Insatisfacción con el servicio | Las sillas para menores están rotas y/o sucias | | | | | |
| Asistir al cliente en la ubicación de pertenencias | No se brinda el servicio de ayudar al cliente con la ubicación de sus bienes | Quejas por falta de amabilidad del personal | Desmotivación del personal por el tipo de cliente | 2 | 2 | 4 (bajo) | 2 | 8 |
| | | | Inadecuada capacitación | | | | | |
| Orientar al cliente en las zonas del buffet | No orientar al cliente en los servicios del buffet | Demora del servicio | Poca capacitación idiomática | 3 | 4 | 12 (alto) | 2 | 24 |
| | | | Desmotivación del personal por el tipo de cliente | | | | | |
| … | … | … | … | … | … | … | … | … |

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. Este criterio puede En la tabla 2.8 se exponen los resultados de este análisis.

Tabla 2.8. Riesgos identificados como prioritarios en el proceso de restauración del buffet

| Paso del proceso | Modo de fallo | S | O | Riesgo | Nivel |
|---|---|---|---|---|---|
| Llevar bebidas al cliente | Las bebidas no tienen la temperatura requerida para su consumo | 4 | 3 | 12 | Elevado |
| Preparación de alimento según el tipo y plato | La comida o salga con la calidad requerida. | 4 | 3 | 12 | Elevado |
| | No tenga la temperatura adecuada. | 4 | 3 | 12 | Elevado |
| Recogida y clasificación de los desechos | No exista un contrato actualizado vigente | 4 | 3 | 12 | Elevado |
| Recogida y clasificación de los desechos | No existencia o insuficientes medios para la clasificación | 4 | 3 | 12 | Elevado |
| | Problema con la frecuencia y recogida por parte de la empresa contratada | 4 | 3 | 12 | Elevado |
| | Insuficiente capacitación del personal | 4 | 3 | 12 | Elevado |
| | Falta de supervisión | 4 | 3 | 12 | Elevado |
| Traslado de los platos hacia el área de consumo | Carros calientes averiados | 4 | 3 | 12 | Elevado |
| Confeccionar las ruedas del menú que garanticen la estancia de 7 a 15 días | Se incluye platos o ingredientes que no se comercializan con los proveedores del territorio | 4 | 2 | 8 | Alto |
| | Se incluyen ofertas que no son de gran aceptación para el cliente | 4 | 2 | 8 | Alto |

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 toman en cuenta todos los riesgos potenciales evaluados mediante el AMFE del proceso, las realizadas para la primera actividad se muestran en la tabla 2.9.

Tabla 2.9.Propuestas de mejora en el proceso de restauración del Buffet.

| Actividad | Causas del fallo | Acción de mejora | Responsable | Frecuencia |
|---|---|---|---|---|
| Recibimiento y bienvenida corporativa | 1.-Falta de personal en el buffet que se encargue periódicamente de esta tarea | 1.1- Rediseño de la plantilla del buffet<br><br>1.2- Ante la ausencia de plaza, el personal de servicio de mayor rango en la brigada asumirá esta función | Dirección de RRHH<br><br>Dirección de RRHH | Anual<br><br>Permanente |
| | 2.-Indisciplina laboral por abandono del puesto de trabajo | 2.1- Aplicar medida disciplinaria al infractor con efecto reeducativo para él y el resto de los trabajadores | Jefe inmediato del infractor | Se establece según necesidades |
| | 3.-Insumos insuficientes (cubertería , cristalería) para el montaje de las mesas | 3.1-Realizar pedidos oportunos de estos insumos al almacén.<br><br>3.2-Realizar compras para la reposición de estos insumos.<br><br>3.3- Aplicar responsabilidad material a los trabajadores del área ante las pérdidas de estos insumos | Capitán de Salón<br><br>Jefe de Compras<br><br>Jefe inmediato del infractor | Se establece según necesidades |
| … | … | … | … | … |

El resto de las actividades con sus mejoras asociadas se pueden observar en el Anexo 16 para el subproceso de ejecución del servicio de restauración y en el 17 para el subproceso de elaboración de alimentos.

**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 intensión 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, mitigando sus efectos sobre la calidad del servicio que se presta en la organización.

Memories
Resorts & Spa

# Conclusiones

## 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 hotel, 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 41 modos de fallos, donde solo 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.

Memories
Resorts & Spa

# Recomendaciones

## Recomendaciones

1. Dar continuidad en la aplicación de la última etapa del procedimiento en el proceso de restauración en el Buffet y sistematizar su aplicación para garantizar el éxito de la propuesta.

2. 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.

Memories
Resorts & Spa

# Bibliografía

## Bibliografía


1. Aragón-González, N. (2001). Gestión de la calidad II.
2. Ayala-Castro, H. (2003). Conceptos básicos y actualidad del turismo internacional. en teoría y práctica del turismo.
3. Aguirre. M.S. (2002). “La gestión de calidad como factor clave de competitividad y fidelización de clientes en empresas de servicios”.
4. Armas-Gonzales, O. (2004). Diseño de un procedimiento para el cálculo y evaluación de los costos de calidad en la Empresa Electroquímica (ELQUIM) Trabajo de diploma, Universidad Marta Abreu de Las Villas.
5. Blanco, J. R. (2006). Riesgos de trabajo en hoteles cinco estrellas.
6. Bernillon, A., Cerrutti, O. (1993). Implantar y gestionar la calidad total. Barcelona: Gestión 2000
7. Crosby, P. B [1994]. Completeness. Calidad total para el siglo XXI. Traducción de Guadalupe Meza Staines. McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V. Ciudad México.
8. Crosby, P.B., (1979 a). Quality is free. McGraw-Hill Book Co. New York.
9. Comité COSO. (1985) Enterprise Risk Management – Integrated Framework.
10. Cuatrecasas, L. (1999). Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación. Ediciones gestión 2000 ed. Barcelona, España.
11. Caballano. J L. Fundamentos y conceptos. Sistema de la calidad
12. Cantú, H. (2001). Desarrollo de una cultura de Calidad, Mcgraw -Hill/ Interamericana Editores, S.A. De C.V
13. Corella JM. (1996) La Gestión de servicios de salud. Cap 11. Madrid, Díaz de Santos.

14. Deming, W.E. (1989). La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad. Madrid. España: Editorial Díaz de Santos

15. Descals, A. M., Eiglier, P. & Langeard, E. 1989. Servucción, McGraw Hill.

16. Española, R. A. (2005). In: Española, R. A. (Ed.) Diccionario de la real Academia Española. 23 ed.

17. Escoriza-Martinez, 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

18. Espiñeira y Sheldon, (2005) COSO y el Marco de Gestión Integral de Riesgos.

19. Feigenbaum, A. V. [1971]. Control total de la calidad. Edición Revolucionaria, Habana

20. Feigenbaum, A. V. (1971). Control total de la calidad, La Habana, Cuba

21. Feigenbaum, A. V. [1997]. Changing concepts and management of quality worldwide. Quality progress. December.

22. Fleischhauer, M., Greiving, S. & Waczura, S. (2007). Planificación territorial para la gestión de riesgos en europa. Boletín de la asociación de geógrafos españoles.

23. Fernández-Ventura, Y. (2009). Diseño y aplicación de un procedimiento para el análisis de costos a la calidad en el complejo hotelero Sol-Meliá Cayo Santa María. tesis de grado trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad Central ¨Marta Abreu¨ de Las Villas.

24. Gonzalo, F. (2006). Gerencia de Riesgo: Modelo de gerencia de riesgo basado en el estándar europeo.

25. García, J. R, Jiménez, B. y Yilfred, J. (2010). Análisis de la gestión del departamento de recursos humanos en la aplicación de la ley de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (lopcymat) con respecto a los riesgos inherentes a los puestos de trabajo. caso:(hotel teramum).

26. García, J. Á. & Brea, J. A. F. 2012. Grado de utilización de las herramientas de calidad en el sector de alojamiento turístico español. Guía de estilo para autores, 10.

27. Mendoza. H (2003). Procedimiento para la selección de expertos. En: Rodríguez Ortega, Alisis (2008). Procedimiento para la toma de decisiones en la Tercerización del Mantenimiento. Aplicación en el Hotel Santa Clara Libre. (Tesis de trabajo de Diploma, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas).

28. Hurtado, F. A. 2005. Gestión de riesgos. Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: normas NTCGP 1000: 2004 conforme a la ley 872 de 2003.

29. Ishikawa, K. (1988). ¿Qué es el control total de la calidad?: La Modalidad Japonesa, La Habana, Cuba.

30. ISO 31000:2009. Risk Management-Principles and guidilines.

31. Juran, J. M. (1993). Manual de control de la calidad. capítulo 6: gestión de los procesos. 5ta edición.

32. Jiménez, L. I. (2012). Procedimiento para la gestión de los riesgos en los procesos claves del cardiocentro ˝Ernesto Guevara De La Serna˝. Tesis de grado trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas.

33. Koprinarov, B. (2005). El riesgo empresarial y su gestión analítica.

34. Kaizen, S. A. Cómo desarrollar el enfoque de procesos. Consultado en: ttp/www.gestiopolis.com revisado abril 20015

35. Kane, Edward J.(1992)¨Process management methodology brings uniformity to DBS¨

36. Kaplan, R. S. and Norton. P. (1992).¨The balanced Scorecard-Measures that Drive Performace¨, Harvard business.

37. López, J. O. 2003. Errores de medicación y gestión de riesgos. Rev Esp Salud Pública.

38. López García, J. (2004). Procedimiento metodológico de la evaluación del desempeño y el perfeccionamiento del control interno y la gestión.

39. Machado García, Y. (2012). Diseño de un procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente y el grado de orientación hacia los mismos. Aplicación en el área de restaurante buffet internacional del Hotel "Meliá Las Dunas". Tesis de grado trabajo de diploma en opción al título de ingeniero industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

40. Madrigal, J. B. (2004). Introducción a la gestión de riesgos empresariales.

41. Martínez, J. G. (2001). Introducción Al Análisis De Riesgo, Df. México, Limusa, Noriega Editores.

42. Moncada, J. & Alberto, D. (2011). Gestión De Riesgos

43. NC ISO 9000:2005. Sistema de gestión de la calidad. Principios fundamentales y vocabulario. La Habana, Cuba: Oficina Nacional De Normalización.

44. Otero, M. J. (2003). Errores de medicación y gestión de riesgos. Rev Esp Salud Pública.

45. Pacheco, M. P. (2011). propuesta de programa de mejora para la gestión del proceso de alojamiento en el hotel vuelta bajo de la ciudad de Pinar Del Rio

46. Parasuraman, A. Z., V.A. Y L.L Berry (1985). A Conceptual Model Of Service Quality And Its Implications For Future Research Journal Of Marketing

47. Peralta, E. S. 2011. Gestión Del Riesgo Operaciona

48. Pocurrul, J.C. (2012). Evaluación de la calidad del servicio en la UEB Cuba Catering de Santa Clara. Tesis de grado trabajo de diploma en opción al título de ingeniero industrial, Universidad Central "Marta Abreu" De L As Villas.

49. 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. Tesis de grado trabajo de diploma en opción al título de ingeniero industrial, Universidad Central “Marta Abreu” De L As Villas.

50. Rodríguez-Rivera, E. (2013). propuesta de un procedimiento para la gestión de riesgo s en el hospital general docente de Placetas. tesis de grado trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

51. Sotolongo-Sanchez, M. (2004). Monografía sobre seguridad del trabajo. Universidad Central ¨ Martha Abreu¨ de Las Villas. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía

52. Soldano, A. (2008) Conceptos sobre Riesgo. En:http://www.rimd.org/advf/documentos/4921a2bfbe57f2.37678682.pdf

53. Trischelr, E. (2005). Mejora del valor añadido en los procesos. Editorial 2000. Barcelona

54. Vera-Rodríguez, G. 2012. Diseño de un procedimiento para el análisis y evaluación de los riesgos en la sala cuidados perinatales. Hospital “Mariana Grajales”. Tesis de grado trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

55. Yamaguchi, K. [1989]. El aseguramiento de la calidad en el Japón. Conferencia brindada en el CEN. La Habana, febrero.

56. Zimmermann, Ch. y Enell, J.: Empresas de servicios, en Juran, J. y Gryna, F.: Manual del Control de Calidad. McGraw-Hill, Madrid, 1993, 4ª Edición.

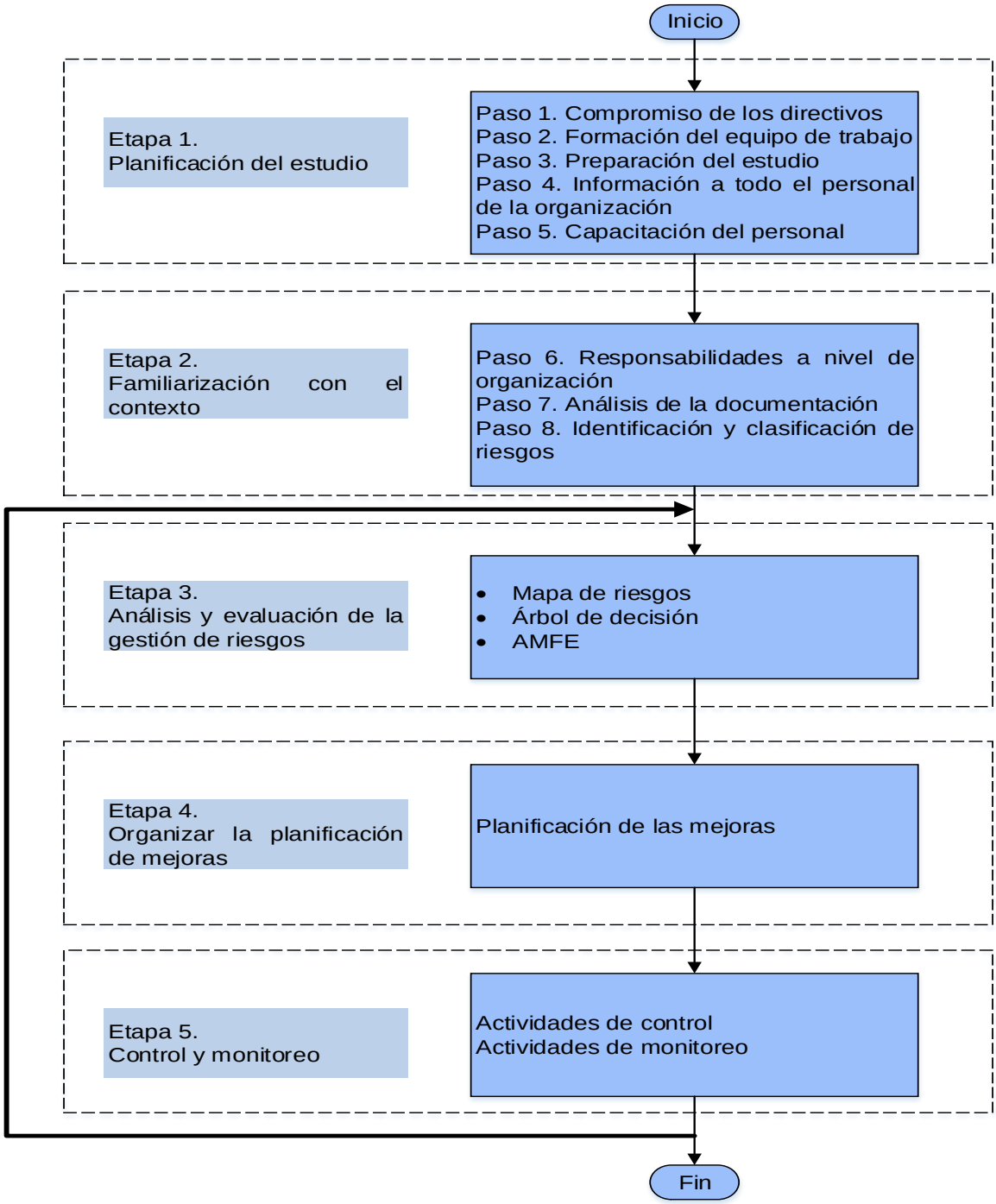
Memories
Resorts & Spa

# Anexos

**Anexo 1. Procedimientos analizados en la literatura para la gestión de riesgos**

| Procedimiento | Autor | Etapas | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Procedimiento para la gestión de la salud | Galarce, (1995) | Organización del trabajo | Diagnóstico del proceso de prevención de riesgo laboral | Diagnóstico de la situación actual a nivel empresarial | Diagnóstico a nivel de proceso | Diagnóstico a nivel de puesto de trabajo | Planificación de la acción preventiva | Control |
| Cartilla Guía Administración de Riesgos | 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 | | |

**Anexo 2. Procedimiento seleccionado para gestionar los riesgos.**




Fuente:Jiménez-Gómez (2012)

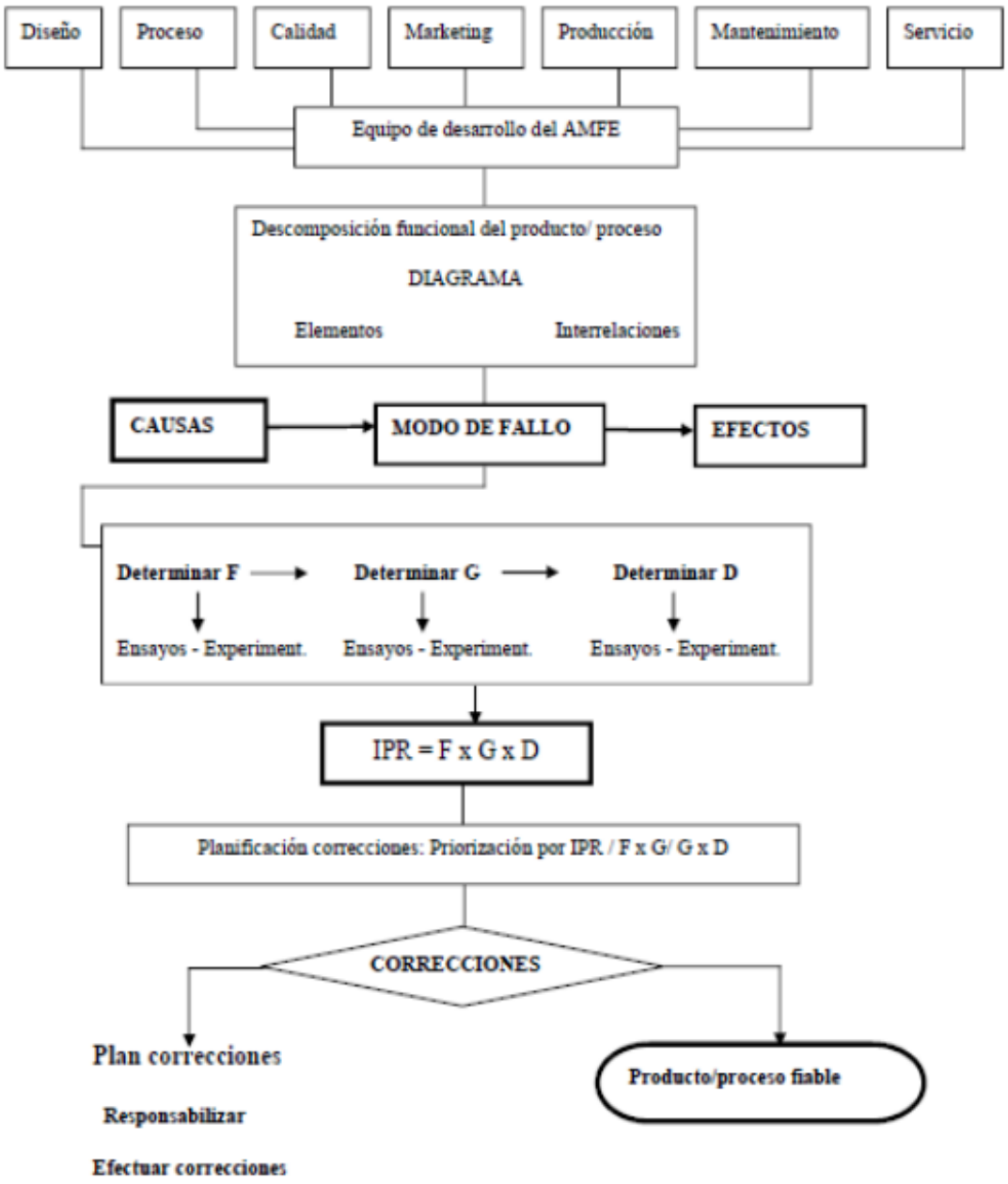
**Anexo 3. Herramientas para la gestión de riesgos**

| Herramientas | Aplicaciones |
|---|---|
| **Diagrama de Causa-Efecto** | Organizar la información proveniente de una tormenta de ideas referentes a las causas potenciales de un problema. Permite establecer relaciones entre dichas causas. |
| **Gráfico de Pareto** | Localizar los defectos, problemas o fallas vitales para concentrar los esfuerzos de solución o mejora en estos .Una vez que sean corregidos entonces se vuelve aplicar el principio del diagrama para localizar de entre los que quedan a los más importantes, volviéndose un siclo 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 der la calidad.¨ |
| **Análisis modal de fallos y efectos (AMFE)** | Permitir la identificación, evaluación y prevención de los posibles fallos y sus efectos que pueden aparecer en un producto, en servicio o en un proceso. Documenta el conocimiento existente y las acciones sobre riesgos o fallos que deben ser utilizadas para lograr una mejora continua. Asegura que cualquier fallo que pueda ocurrir no cause daño al consumidor o tenga un impacto grave en el sistema. |
| **Análisis modal de fallos efectos y su criticidad (AMFEC)** | Identificar los puntos en que la adopción de acciones preventivas adicionales, resulta apropiada para minimizar los riesgos permite clasificar los modos sobre la base de sus riesgos relativos |
| **Análisis por árbol de fallo (AAF)** | Evaluar un por uno los fallos de un sistema o (subsistema), combinado múltiple situaciones, con el fin d3e averiguar los orígenes de los mismos. Puede utilizarse para establecer el camino hasta la causa de raíz del fallo, investigar las reclamaciones o las desviaciones con el fin de conocer la cusa desencadenante y asegurar que las mejoras pretendidas resolverán completamente la cuestión. |

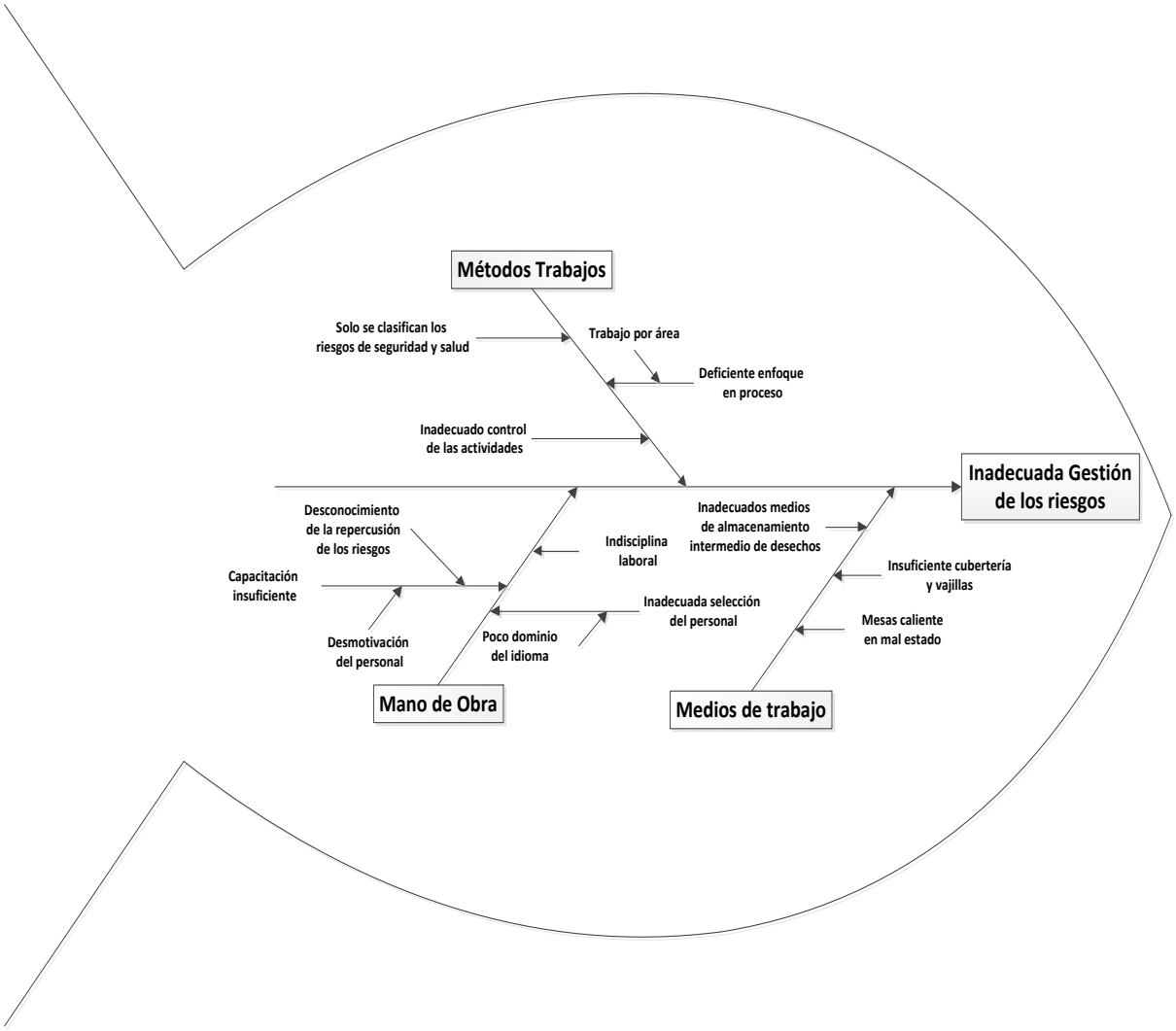
**Anexo 3. Herramientas para la gestión de riesgos. Continuación.**

| Herramientas | Aplicaciones |
|---|---|
| **Diagrama de Causa-Efecto** | Organizar la información proveniente de una tormenta de ideas referentes a las causas potenciales de un problema. Permite establecer relaciones entre dichas causas. |
| **Gráfico de Pareto** | Localizar los defectos, problemas o fallas vitales para concentrar los esfuerzos de solución o mejora en estos .Una vez que sean corregidos entonces se vuelve aplicar el principio del diagrama para localizar de entre los que quedan a los más importantes, volviéndose un siclo 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 der la calidad.¨ |
| **Análisis modal de fallos y efectos (AMFE)** | Permitir la identificación, evaluación y prevención de los posibles fallos y sus efectos que pueden aparecer en un producto, en servicio o en un proceso. Documenta el conocimiento existente y las acciones sobre riesgos o fallos que deben ser utilizadas para lograr una mejora continua. Asegura que cualquier fallo que pueda ocurrir no cause daño al consumidor o tenga un impacto grave en el sistema. |
| **Análisis modal de fallos efectos y su criticidad (AMFEC)** | Identificar los puntos en que la adopción de acciones preventivas adicionales, resulta apropiada para minimizar los riesgos permite clasificar los modos sobre la base de sus riesgos relativos |
| **Análisis por árbol de fallo (AAF)** | Evaluar un por uno los fallos de un sistema o (subsistema), combinado múltiple situaciones, con el fin de averiguar los orígenes de los mismos. Puede utilizarse para establecer el camino hasta la causa de raíz del fallo, investigar las reclamaciones o las desviaciones con el fin de conocer la cusa desencadenante y asegurar que las mejoras pretendidas resolverán completamente la cuestión. |

**Anexo 4.** Esquema de las etapas para la elaboración de un AMFE. Fuente: Cuatrecasas, 1999.



**Anexo 5. Diagrama Causa y efecto sobre el diagnóstico de la situación actual de la gestión de los riesgos en el Hotel**



**Anexo 6. Procedimiento para la selección de expertos (Fuente: Hurtado de Mendoza Fernández, 2003).**

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

$$Kcj = n\ (0{,}1)\ \ [1]$$

Dónde:

$Kcj =$ 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 6. 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 (Ka) de cada experto, ecuación 2.

$$Kaj = \sum_{i=1}^{6} ni \ [2]$$

7. Una vez obtenido los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka) 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.

$$K = 0{,}5 * (Kc + Ka) \ [3]$$

Dónde: 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.

**Anexo 7. 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 del Buffet. 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 un 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 8. 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

| $(1-\alpha)$ | $k$ |
|---|---|
| 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 7.

**Anexo 8. Aplicación del procedimiento de selección de expertos. Continuación.**

Tabla 2**.** Relación de expertos a seleccionar

| No | Nombre y Apellidos | Nivel escolar | Responsabilidad que desempeña |
|---|---|---|---|
| 1 | Octavio A Espinosa Martínez | Superior | Director adjunto |
| 2 | Marcelino Varela Lebroc | Superior | Jefe de A+B |
| 3 | Sissi Susana López Navarro | Superior | Jefa de Calidad |
| 4 | Gretter Pereira Trujillo | Superior | Especialista de calidad |
| 5 | Davide Caliste | Medio | Chef ejecutivo |
| 6 | Jorge Alberto Guevara Núñez | Medio | Jefe de Cocina |
| 7 | Jorge Félix Cuellar Fernández | Superior | Jefe de Jardinería |
| 8 | José Carlos Hernández Carabeo | Superior | Jefe de MTTO |
| 9 | Jennis Martínez Rodríguez | Superior | Jefa de RH |
| 10 | William Ernesto Pino Paredes | Medio | Jefe de seguridad |
| 11 | Norber Pardo Lopez | Medio | Auxiliar General de Cocina |
| 12 | Yordis Rodríguez Hastié | Medio | Jefe de Partida |
| 13 | Lizandra Ruiz Gómez | Medio | Jefe de Partida |
| 14 | Nelson Michel Mora Sotolongo | Superior | Jefe de Partida |
| 15 | Yainier Alberto Molina Lima | Medio | Jefe de Partida |
| 16 | Arnaldo Vidal Cabrera | Medio | Jefe de Partida |

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 8. 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 | Octavio A Espinosa Martínez | | | | | | | | X | X | |
| 2 | Marcelino Varela Lebroc | | | | | | | X | X | | |
| 3 | Sissi Susana López Navarro | | | | | | | X | X | | |
| 4 | Gretter Pereira Trujillo | | | | | | | | | X | X |
| 5 | Davide Caliste | | | | | X | | | X | | |
| 6 | Jorge Alberto Guevara Núñez | | | | | | X | | | | |
| 7 | Jorge Félix Cuellar Hernández | | | | | | | | X | | |
| 8 | José Carlos Hernández Carabeo | | | | | | X | | X | | |
| 9 | Jennis Martínez Rodríguez | | | | | | | | X | X | |
| 10 | William Ernesto Pino Paredes | | | | | X | | | X | | |
| 11 | Norber Pardo Lopez | | | | | | | X | | X | |
| 12 | Yordis Rodríguez Hastié | | | | | | X | | X | | |
| 13 | Lizandra Ruiz Gómez | | | | | X | | X | | | |
| 14 | Nelson Michel Mora Sotolongo | | | | | | | | X | X | |
| 15 | Yainier Alberto Molina Lima | | | | | | X | | | | |
| 16 | Arnaldo Vidal Cabrera | | | | | | 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 6, 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 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 1 | 0.6 | 0.6 | 0.9 | 0 | 1 | 0.4 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.9 | 0.6 | 0.6 |

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 6, 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 | 0.85 | 0.85 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 |

**Anexo 8. 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 6, obteniéndose como resultado el que se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Coeficiente de competencia asociado a cada experto

| Experto | Kc | Nivel |
|---|---|---|
| 1 | 0,82 | Alto |
| 2 | 0,82 | Alto |
| 3 | 0,75 | Medio |
| 4 | 0,90 | Alto |
| 5 | 0,65 | Medio |
| 6 | 0,80 | Medio |
| 7 | 0,80 | Alto |
| 8 | 0,80 | Alto |
| 9 | 0,90 | Alto |
| 10 | 0,55 | Medio |
| 11 | 0,75 | Medio |
| 12 | 0,65 | Medio |
| 13 | 0,65 | Medio |
| 14 | 0,80 | Alto |
| 15 | 0,65 | Medio |
| 16 | 0,65 | Medio |

Realizado el análisis de los resultados obtenidos se toman como expertos a participar en la investigación los seis expertos que obtuvieron un nivel de competencia “Alto” y uno de los dos que obtuvo mayor nivel de competencia “Media”. 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** | **Kcomp.** | **Nivel** |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Octavio A Espinosa Martínez | Director adjunto | 0.82 | Alta |
| 2 | Marcelino Varela Lebroc | Jefe de A+B | 0.82 | Alta |
| 3 | Gretter Pereira Trujillo | Especialista de calidad | 0.9 | Alta |
| 4 | Jorge Félix Cuellar Fernández | Jefe de Jardinería | 0.8 | Alta |
| 5 | José Carlos Hernández Carabeo | Jefe de Mantenimiento | 0.8 | Alta |
| 6 | Jennis Martínez Rodríguez | Jefa de Recursos humanos | 0.9 | Alta |
| 7 | Nelson Michel Mora Sotolongo | Jefe de Partida | 0.8 | Alta |

**Anexo 9. Entrevista para comprobar cumplimiento de requisitos organizativos y funcionales**

| No | Elemento | Si | No | Observaciones |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Comprobar si existe:<br>1. La política, el compromiso y planes de actuación previstos (objetivos y metas a alcanzar)<br>2. Cumplimiento con el deber de información, participación y consulta de los trabajadores | <br>8<br>8 | <br>-<br>- | Ambos documentos lo posee 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 | - | |
| 3 | Verificar si se elabora y conserva:<br>1. Documentación formal relativa a los resultados<br>2.Conclusiones más importantes del trabajo en todas las etapas anteriores | <br>8<br>8 | <br>-<br>- | |
| 4 | Confirmar la presencia de:<br>1. Fichas de higiene y seguridad del puesto de trabajo<br>2. Expedientes de investigación de accidentes<br>3. Indicadores de salud de cada trabajador | <br>8<br>4<br>7 | <br><br>4<br>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<br>1. Programas de mantenimiento preventivo<br>2.Revisiones de los lugares de trabajo, equipos e instalaciones | <br>7<br>7 | <br>1<br>1 | |

**Anexo 10. 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 11. 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 | |
| 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 11. 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 11. Lista de chequeo para evaluar el control en la organización. Continuación.**

| **Cumplimiento del control interno** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| No | Acción | **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 11. 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% | | |

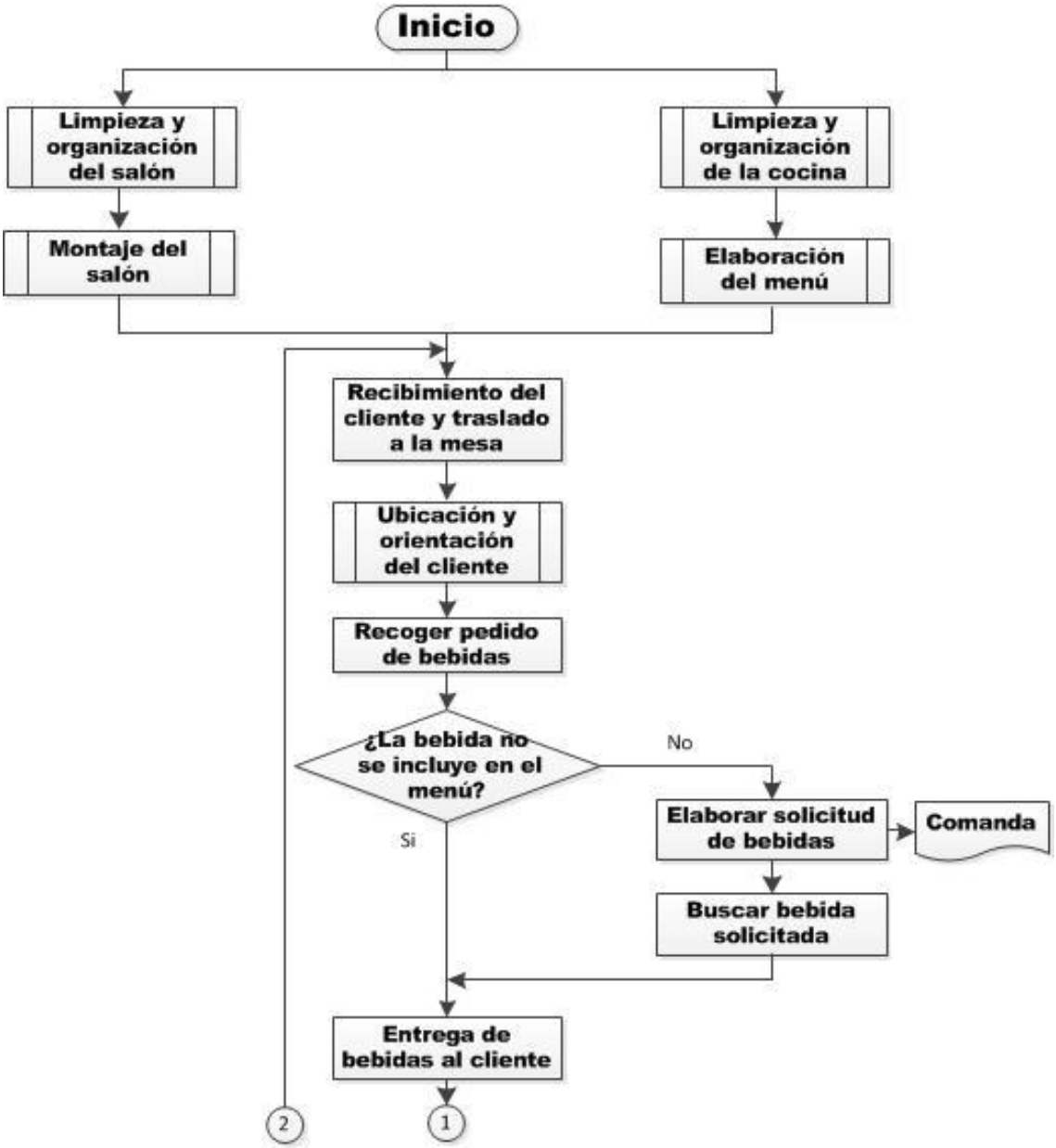
| Variable | Total cumplidas | Índice de cumplimiento |
|---|---|---|
| Ambiente de control | 13 | 92.85% |
| Evaluación de riesgos | 4 | 44.4% |
| Actividades de control | 7 | 100% |
| Supervisión y monitoreo | 4 | 100% |
| Calidad del cronograma | 22 | 88% |

$$Indice\ de\ cumplimiento = \frac{Total\ de\ acciones\ cumplidas}{Total\ de\ acciones\ controladas} * 100\ [5]$$

**Anexo 12. Riesgos identificados por el hotel en el proceso objeto de estudio**

| Listado de riesgos identificados en el proceso de restauración del buffet |
|---|
| 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 |

**Anexo 13. Diagrama de flujo del proceso de restauración del buffet ¨Vista hermosa¨**



**Anexo 13. Diagrama de flujo del proceso de restauración del buffet ¨Vista hermosa¨. Continuación.**

**Anexo 14. Análisis modal de efectos y fallos para el subproceso de organización y ejecución dentro del salón**

| Actividad | Fallo | Efecto | Causas | S | O | Riesgo= S*O | D | NPR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Recoger pedido de bebidas | Poca variedad de bebidas | Insatisfacción del cliente | Poca concentración del servicio que se presta en la mesa. | 3 | 3 | 9 (moderado) | 2 | 18 |
| Cargar solicitud de bebidas extracarta a la habitación. | Llenado poco legible | Complicaciones al tramitar las comandas pérdidas para el hotel | Poca preparación del personal | 1 | 3 | 3 (bajo) | 2 | 6 |
| 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 trabajo que realiza. | 3 | 3 | 9 (moderado) | 3 | 27 |
| Resumen de los pedidos extracartas a la recepción | Demora en la entrega de la solicitud | Retraso al insertar los datos en el sistema para sumarla a las cuentas por pagar del cliente | Indisciplina laboral | 3 | 3 | 9 (moderado) | 3 | 27 |
| Llevar bebidas al cliente | Las bebidas no tienen la temperatura requerida para su consumo | Insatisfacción del cliente | Nevera rota o averiada<br>Cámara de mantenimiento con problemas<br>Insuficiente abastecimiento de hielo. | 4 | 3 | 12 (elevado) | 2 | 24 |

**Anexo 14. Análisis modal de efectos y fallos para el subproceso de organización y ejecución dentro del salón. Continuación.**

| Actividad | Fallo | Efecto | Causas | S | O | Riesgo= S*O | D | NPR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Renovar platos del menú según consumo por autoservicio de los clientes | Remonta no sea constante | Insatisfacción del cliente. Influencias en los índices de satisfacción de las encuestas. | Poca supervisión Falta de personal | 2 | 3 | 6(bajo) | 1 | 6 |
| | Señaléticas no son las adecuadas | | No está completa para cada tipo de comida Falta de comunicación entre el capitán de salón y los cocineros | 2 | 3 | 6(bajo) | 2 | 12 |
| | La temperatura no es la adecuada | | Las mesas no están en óptimas condiciones o salga fría la comida | 3 | 3 | 9(moderado) | 2 | 18 |
| | No disponibilidad de pinzas para cada alimento | | No hay suficiente pinzas | 2 | 3 | 6(bajo) | 2 | 12 |
| | No hay bajilla disponible y/o enconchadas | | Personal deficiente | 2 | 3 | 6(bajo) | 2 | 12 |
| Reponer las bebidas según necesidades del cliente | No se mantiene un servicio constante a las mesas para las reponer bebidas. | Quejas del cliente en cuanto a amabilidad y calidad del servicio. | Poca atención al cliente Escases de personal | 2 | 4 | 8(moderado) | 2 | 16 |
| Despedir al cliente con saludo corporativo | No se cumple con las normas de cortesía. | El cliente no se siente acogido. | Poca preparación del personal | 2 | 2 | 4(bajo) | 4 | 16 |

**Anexo 14. Análisis modal de efectos y fallos para el subproceso de organización y ejecución dentro del salón**

| Actividad | Fallo | Efecto | Causas | S | O | Riesgo= S*O | D | NPR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Revisar por el dependiente si quedan pertenecías de los clientes | No se comunica al departamento de seguridad. | Afecta la reputación del restaurante y hotel en general. | Indisciplina laboral | 4 | 2 | 8(Moderado) | 5 | 40 |
| Entregar pertenencias al capitán de salón | No se le comunica al capitán de las pérdidas. | Afecta la reputación del restaurante. | Indisciplina laboral | 3 | 2 | 6(Bajo) | 2 | 12 |
| Comunicar al oficial de seguridad para que gestione la entrega | Descuido del personal capacitado en el momento de comunicar la pérdida. | Demora del trámite lo que provoca una respuesta tardía al cliente. | Poca supervisión por parte del personal competente. | 3 | 2 | 6(Bajo) | 2 | 12 |
| Recoger la vajilla, cubertería y desechos | No se recogen en el tiempo debido. | Demora en el servicio que se presta. | Indisciplina laboral | 3 | 3 | 9(Moderado) | 3 | 27 |
| Informar a los clientes 15 minutos antes del cierre del fin del servicio | Descuido del dependiente a cargo. | Demora en el término del servicio. | Ruptura en la secuencia del proceso del bufet. | 2 | 2 | 4(Bajo) | 1 | 4 |
| Recoger y limpiar el salón | No se realiza como se debe. | Atraso en el servicio. | Falta de supervisión. | 3 | 2 | 6(Bajo) | 2 | 12 |

**Anexo 15. Análisis modal de efectos y fallos para el subproceso de elaboración del restaurante buffet**

| Actividad | Fallo | Efecto | Causas | S | O | Riesgo= S*O | D | NPR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Confeccionar las ruedas de menú que garantice la estancia de 7 a 15 días. | Se incluye platos o ingredientes que no se comercializan con los proveedores del territorio. | Quejas del cliente en cuanto a variedad y calidad de la comida | No existe conocimiento del inventario de los proveedores del territorio. | 4 | 2 | 8(alto) | 2 | 16 |
| | Se incluyen ofertas que no son de gran aceptación para el cliente. | | No se hace un estudio de mercado para conocer la demanda del turismo que se recepciona. | 4 | 2 | 8(alto) | 2 | 16 |
| Hacer solicitud del pedido en tiempo al almacén. | No se solicita en tiempo. | No existencia de alimento en el buffet Quejas de los clientes producto al estándar de un hotel 5 estrella. | Poca planificación del departamento de cocina. | 3 | 3 | 9(moderado) | 2 | 18 |
| | No se solicitan todos los productos necesarios para completar el estándar y la rueda de menú. | | Poco control del presupuesto de la cocina. | 3 | 3 | 9(moderado) | 2 | 18 |
| Recogida del pedido en el almacén. | El vale no tenga las firmas correspondientes. | El departamento de economía no puede contabilizar los vales. | Indisciplina laboral | 1 | 2 | 2(bajo) | 3 | 6 |
| | No coincidencia de los productos despachados con los solicitados en el vale. | | Incumplimiento de la ley 60 de control interno. | 1 | 2 | 2(bajo) | 3 | 6 |

**Anexo 15. Análisis modal de efectos y fallos para el subproceso de elaboración del restaurante buffet. Continuación.**

| Actividad | Fallo | Efecto | Causas | S | O | Riesgo= S*O | D | NPR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Recogida del pedido en el almacén. | No se recoge temprano | Llegada tarde del trabajador a su puesto de trabajo. | El Hotel no garantiza un transporte a tiempo. | 1 | 2 | 2(bajo) | 3 | 6 |
| Traslado de cada uno de los productos a las distintas áreas en correspondencia con el proceso que requieran. | Insuficiente capacidad de almacenamiento. | Deterioro del producto | No se tuvo en cuenta en el proyecto del hotel.<br>Carro de descongelamiento averiado.<br>Empleo inadecuado de cajas plásticas | 1 | 2 | 2(bajo) | 2 | 4 |
| Preparación de alimentos según tipo y plato | La comida no salga con la calidad requerida. | Quejas del cliente en cuanto a la calidad de la comida | Capacitación del personal | 4 | 3 | 12(elevado) | 2 | 24 |
| | No tenga la temperatura adecuada. | | Insuficiente equipamiento para mantener caliente los alimentos preelaborados. | 4 | 3 | 12(elevado) | 2 | 24 |
| Recogida y clasificación de los desechos | No exista un contrato actualizado o vigente. | Inestabilidad en el plan de manejo de desechos sólidos del Hotel y su disposición final | Falta de gestión con empresas encargadas del tratamiento y disposición final de los desechos | 4 | 3 | 12(elevado) | 3 | 36 |

**Anexo 15. Análisis modal de efectos y fallos para el subproceso de elaboración del restaurante buffet. Continuación.**

| Actividad | Fallo | Efecto | Causas | S | O | Riesgo= S*O | D | NPR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Recogida y clasificación de los desechos | No existencia o insuficiente medios para la clasificación | Dificultad en el ciclo de recogida de los desechos<br>Acumulación excesiva de los desechos en las áreas destinadas dentro del hotel. | Falta de personal, poca capacidad de almacenamiento, falta de transporte y combustible | 4 | 3 | 12(elevado) | 3 | 36 |
| | Problema con la frecuencia y recogida por parte de la empresa contratada | No se puede clasificar adecuadamente los desechos | Poco presupuesto, indisciplina laboral | 4 | 3 | 12(elevado) | 2 | 24 |
| | Insuficiente capacitación del personal | Mal manejo de los desechos sólidos | No se incluyen en los planes de superación del hotel programas para el tratamiento de los desechos sólidos. | 4 | 3 | 12(elevado) | 3 | 36 |
| | Falta der supervisión | Personal no comprometido con la tarea<br>Personal sin sentido de pertenecía ante la tarea | Inadecuada planificación | 3 | 3 | 9(moderado) | | |
| Traslado de los platos hacia el área de consumo | Carros calientes averiados. | Quejas de los clientes por comida fría. | Insuficiente mtto preventivo | 4 | 3 | 12(elevado) | | |

**Anexo 16. Mejoras en el subproceso de organización y ejecución dentro del salón**

| Actividad | Fallo | Acciones | Responsables | Fecha de cumplimiento |
|---|---|---|---|---|
| Retirar vajillas que no se usan. | 4.-Insuficiente capacitación y exigencia al personal en cuento al cumplimiento de su contenido de trabajo. | 4.1- Diseñar acciones de capacitación interna para los dependientes gastronómicos a través de un entrenador. | Dirección de RRHH | Inmediato |
| | | 4.2- Chequear durante el servicio que los dependientes de cada rango retiren oportunamente las vajillas que no serán utilizadas por el cliente | Capitán de Salón | Diario |
| | 5.-Falta de exigencia en el cumplimiento de esta tarea por parte del capitán de salón. | 5.1-Supervisión de las funciones del capitán de salón por parte del mando que corresponda y evaluación de su cumplimiento. | Maître o Sub Maître | Diario |
| Ofrecer silla especial para los niño | 6.-El hotel no cuenta con este tipo de inmobiliario. | 6.1-Realizar la compra razonable de este tipo de sillas. | Jefe de Compra | Inmediato |
| | 7.-Estos medios existen en el almacén pero no se han ubicado en el área para su explotación | 7.1-Solicitar al almacén y al departamento de economía la ubicación de estos medios básicos en el área de trabajo | Maître o Sub Maître | Inmediato |
| | 8.-No se aplica correctamente el programa de MTTO | 8.1-Realizar inventario del estado físico de este mobiliario y notificar al jefe de mtto las incidencias. | Maître o Sub Maître | Diario |
| | | 8.2-Dar seguimiento al cumplimiento del programa de MTTO del área. | Jefe Mantenimiento | Mensual |

**Anexo 16. Mejoras en el subproceso de organización y ejecución dentro del salón. Continuación.**

| Actividad | Fallo | Acciones | Responsables | Fecha de cumplimiento |
|---|---|---|---|---|
| Ofrecer silla especial para los niños | 9.-El programa de limpieza y desinfección no se está cumpliendo como es debido | 9.1- Verificar si los productos de limpieza que están en el plan son los que deben ser utilizados y sustituirlos por otros más efectivos de ser oportuno.<br><br>9.2- Chequear periódicamente la calidad de la limpieza que se realiza a estos medios y aplicar medida disciplinaria cuando corresponda. | Especialista de Calidad y Maître<br><br>Maître o sub Maître | Inmediato<br><br>Diario |
| Asistir al cliente en la ubicación de sus pertenencias | 10.- Insuficiente atención del personal en cuanto a las necesidades del cliente. | 10.1- Diseñar acciones de capacitación interna para los dependientes gastronómicos a través de un entrenador.<br><br>10.2- Tener en cuenta este indicador a la hora de realizar la evaluación del desempeño de los dependientes. | Dirección de RRHH<br><br>Jefe inmediato del evaluado | Inmediato<br><br>Mensual |
| Orientar al cliente sobre la ubicación de las zonas del buffet | 11.-Escasa capacitación idiomática. | 11.1- Conciliar cursos de capacitación idiomática con FORMATUR de acuerdo a los principales países emisores.<br>11.2- Capacitación interna de los dependientes por un entrenador de la entidad para garantizar la práctica frecuente del idioma | Dirección de RRHH<br><br>Dirección de RRHH | Inmediato<br><br>Inmediato |

**Anexo 16. Mejoras en el subproceso de organización y ejecución dentro del salón. Continuación.**

| Actividad | Fallo | Acciones | Responsables | Fecha de cumplimiento |
|---|---|---|---|---|
| Recoger pedido de bebidas al cliente. | 12.-Inadecuada compra de las bebidas, existiendo una escasa variedad de las mismas. | 12.1- Realizar por los mandos correspondientes la conciliación de las compras de las bebidas de acuerdo a las exigencias de los clientes<br>12.2- Buscar nuevos proveedores para diversificar la compra de bebidas | Jefe de Compras y Maître<br>Jefe de Compras | Mensual<br>Inmediato |
| Cargar solicitud de bebidas extracarta a la habitación. | 13.-Falta de preparación del personal respecto a la confección de la documentación | 13.1-Capacitación interna del personal implicado en esta actividad por medio de un entrenador del área económica | Dirección de RRHH y Dirección Económica | Inmediato |
| Entregar comanda al capitán de salón | 14.-Negligencia del dependiente en la entrega oportuna de la comanda. | 14.1- Valorar este indicador en la evaluación del desempeño del trabajador y de ser reincidente corregirlo disciplinariamente | Jefe inmediato del trabajador | Cuando corresponda |
| Entrega de la solicitud a la recepción por el capitán del salón | 15.-Indisciplina laboral (Negligencia) | 15.1- Aplicar medida disciplinaria al infractor y valorar este incumplimiento en su evaluación del desempeño. | Maître | Cuando corresponda |
| Entrega de bebidas al cliente con la temperatura adecuada. | 16.-Nevera de mantenimiento rota o averiada.<br>17.-Cámara de mtto con problemas técnicos. | 16.1- Reparación de la nevera rota o contratación de estos servicios a un tercero<br>17.1- Reparación de la cámara de mantenimiento o contratación de estos servicios a un tercero. | Jefe de mantenimiento<br>Jefe de mantenimiento | Inmediato<br>Inmediato |

**Anexo 16. Mejoras en el subproceso de organización y ejecución dentro del salón. Continuación.**

| Actividad | Fallo | Acciones | Responsables | Fecha de cumplimiento |
|---|---|---|---|---|
| Entrega de bebidas al cliente con la temperatura adecuada. | 18.-Insuficiente abastecimiento de hielo para el servicio de bebidas a la mesa | 18.1- Compra de un fabricador de hielo para cubrir la demanda de este producto en el consumo de bebidas por los clientes | Jefe de Compras | Inmediato |
| Autoservicio de cliente según preferencia de platos | 19.-Falta de supervisión en cuanto a la remonta oportuna de la comida<br>20.-Carencia de personal para la realización de las remontas | 19.1-Chequeo de las remontas durante el servicio del restaurante buffet.<br>20.1- Cubrir la plantilla y en temporada baja suplir el déficit de personal en los períodos de práctica con los estudiantes de FORMATUR | Capitán de salón, Maître y jefe de Cocina<br>Dirección de RRHH | Permanente<br>Inmediato |
| | 21.-No están ubicadas las señaléticas para cada tipo de comida por falta de coordinación entre las áreas de cocina y servicio gastronómico | 21.1- Verificar de conjunto, antes de la apertura del restaurante por parte de los responsables de la cocina y del servicio gastronómico la ubicación de las señaléticas de los alimentos que se ofertan. | Jefe de Cocina, Capitán de Salón y Maître | Diario |
| | 23.-Las mesas calientes no están en óptimas condiciones y sale fría la comida | 23.1-Reparación de las mesas calientes o contratación de estos servicios a un tercero. | Jefe de mantenimiento | Inmediato |
| | 24.-No hay suficientes pinzas para servir los alimentos. | 24.1-Adquisición de las pinzas necesarias para que los clientes se sirvan los alimentos y de un remanente de estas para futuras reposiciones | Jefe de compras | Inmediato |

**Anexo 16. Mejoras en el subproceso de organización y ejecución dentro del salón. Continuación.**

| Actividad | Fallo | Acciones | Responsables | Fecha de cumplimiento |
|---|---|---|---|---|
| | 25.-Manejo deficiente de la vajilla por parte de los trabajadores del área. | 25.1-Compra de la vajilla necesaria para el servicio del buffet y de una reserva para su reposición en caso de pérdida o deterioro.<br>25.2-Garantizar que el ciclo de la vajilla fluya adecuadamente durante el horario de servicio (limpia-sucia) | Jefe de compra<br>Capitán de Salón | Inmediato<br>Permanente |
| Reponer las bebidas según necesidades del cliente | 26.-Poca atención al cliente<br>27.-Escases de personal | 26.1-Exigir a los dependientes un trato eficiente y personalizado al cliente abasteciéndole las bebidas que desee, lo cual será valorado en su evaluación del desempeño<br>27.1- Cubrir la plantilla y en temporada baja suplir el déficit de personal en los períodos de práctica con los estudiantes de FORMATUR | Capitán de salón, Maître y Sub Maître<br>Dirección de RRHH | Permanente<br>Inmediato |
| Garantizar la cubertería necesaria para la monta de las mesas. | 28.-Descuido del personal a la hora de montar las mesas<br>29.-Elevada cifra de cubertería perdida<br>30.-Insuficiente suministro de los proveedores. | 28.1-Garantizar que cada dependiente realice en tiempo y forma la monta de las mesas de su rango con la cubertería requerida para el tipo de menú que se ofrece.<br>29.1-Realizar conteo diario de la cubertería al finalizar el servicio y aplicar responsabilidad material a los dependientes en caso de pérdidas.<br>30.1-Buscar nuevos proveedores para la compra de la cubertería. | Capitán de salón y maître<br>Capitán de salón y maître<br>Jefe de compra | Permanente<br>Diario<br>Inmediato |

**Anexo 16. Mejoras en el subproceso de organización y ejecución dentro del salón. Continuación.**

| Actividad | Fallo | Acciones | Responsables | Fecha de cumplimiento |
|---|---|---|---|---|
| Revisar que no se queden pertenencias de los clientes en el restaurante | 31.- Negligencia de los trabaja dores al no comunicar al departamento de seguridad del hotel el hallazgo de objetos propiedad de los clientes. (Indisciplina laboral) | 31.1-Verificar que no se queden en el restaurant pertenencias de los clientes, entregando al dpto. de seguridad los bienes olvidados mediante constancia escrita de este acto para su posterior verificación<br><br>31.2-En caso de que los objetos encontrados no se entreguen a través del procedimiento establecido por haber sido retenidos indebidamente, aplicar medida disciplinaria al infractor. | Dependientes gastronómicos, capitán de salón, Maitre y Jefe de Seguridad<br><br>Jefe inmediato del infractor | Diario<br><br>Cuando corresponda |
| Despedir al cliente con saludo corporativo | 32.-Poca preparación del personal | 32.1-Capacitar a los trabajadores mediante un entrenador interno en cuanto a normas elementales de educación, imprimiéndoles al saludo y la despedida un sello corporativo, que será valorado en su evaluación del desempeño | Dirección de RRHH | Inmediato |

**Anexo 17. Mejoras en el el subproceso de elaboración del restaurante buffet.**

| Actividad | Fallo | Acciones | Responsables | Fecha de cumplimiento |
|---|---|---|---|---|
| Confeccionar las ruedas de menú que garantice la estancia de 7 a 15 días. | 1.-No existe conocimiento del inventario de los proveedores del territorio. | 1.1-Solicitar a los proveedores habituales la relación de los productos que comercializan y entregar al jefe de cocina para que sea valorado a la hora de confeccionar el menú.<br>1.2-Informar por escrito aquellos productos que no se comercializan en el territorio 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.<br>Jefe de Cocina y jefe de Compra | Inmediato<br>Inmediato |
| | 2.-No se hace un estudio de mercado para conocer la demanda del turismo que se recepciona. | 2.1-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.<br>2.2-Practicar encuestas a los clientes para conocer las críticas y sugerencias que realizan al menú que se oferta. | Jefe de Cocina y Especialista de Calidad<br>Especialista de Calidad | Inmediata<br>Al menos cada 15 días. |
| Hacer solicitud del pedido en tiempo al almacén. | 3.-Poca planificación del departamento de cocina. | 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 |

**Anexo 17. Mejoras en el subproceso de elaboración del restaurante buffet. Continuación.**

| Actividad | Fallo | Acciones | Responsables | Fecha de cumplimiento |
|---|---|---|---|---|
| Hacer solicitud del pedido en tiempo al almacén. | 4.-Poco control del presupuesto de la cocina. | 4.1-Conciliar dentro del área de cocina los productos necesarios para la confección del menú y posteriormente realizar los pedidos al almacén para que no se excluyan algunos involuntariamente. | Jefe de Cocina y Cocineros | Permanente |
| Recogida del pedido en el almacén. | 5.-Indisciplina laboral por la carencia de firmas en el vale de entrega del almacén. | 5.1-Aplicar medida disciplinaria al trabajador que reciba la mercancía del almacén sin chequear que el documento de entrega contenga las firmas establecidas, así como también al que emitió dicho vale incorrectamente. | Jefe inmediato de los trabajadores implicados | Cuando corresponda |
| | 6.-Incumplimiento de la ley 60 de control interno. | 6.1-Aplicar medida disciplinaria al trabajador que reciba la mercancía del almacén sin chequear que la misma coincida con la solicitada, pues este error se traduce en deficiencias en la confección del menú y en la distorsión de los costos de la cocina.<br>6.2-Realizar una inspección integral al almacén por parte del Auditor o inspector del Hotel para determinar todas las violaciones del control interno que se advierten en esta área de trabajo y aplicar medida disciplinaria a los responsables de las infracciones detectadas | Jefe inmediato del trabajador implicado<br>Auditor o inspector integral y jefe inmediato del trabajador implicado | Cuando corresponda<br>Inmediato |

**Anexo 17. Mejoras en el subproceso de elaboración del restaurante buffet. Continuación.**

| Actividad | Fallo | Acciones | Responsables | Fecha de cumplimiento |
|---|---|---|---|---|
| Recogida del pedido en el almacén. | 7.-El Hotel no garantiza un transporte a tiempo. | 7.1- Controlar con el comercial la planificación del transporte para los pedidos | Jefe de A+B | |
| Traslado de cada uno de los productos a las distintas áreas en correspondencia con el proceso que requieran. | 8.-No se tuvo en cuenta en el proyecto del hotel la capacidad de almacenamiento. | 8.1-Verificar si existe área disponible para la ampliación del almacén o un local aledaño que pueda ser adaptado para estas funciones, procediendo a reacomodar a los trabajadores que allí se encuentran en otros espacios o locales compartidos. | Inversionista, Jefe de Almacén | A corto plazo |
| | 9.-Carro de descongelamiento averiado. | 9.1-Reparación del carro de descongelamiento averiado o contratación de estos servicios a un tercero. | Jefe de mantenimiento | A corto plazo |
| | 10.-Empleo inadecuado de cajas plásticas | 10.1- Priorizar los envases plásticos solo para aquellos alimentos que lo necesiten por sus características | Jefes de almacenes | |
| Preparación de alimentos según tipo y plato | 11.-Capacitación del personal | 11.1-Que el jefe de cocina y la especialista de calidad controlen la calidad de la elaboración de la comida y determinen que cocineros necesitan capacitación para superar las deficiencias detectadas. | Jefe de Cocina y Especialista de Calidad | Permanente |
| | | 11.2-Conciliar con FORMATUR cursos de actualización para los trabajadores que lo requieran. | Dirección de RRHH | A corto plazo |

**Anexo 17. Mejoras en el subproceso de elaboración del restaurante buffet. Continuación.**

| Actividad | Fallo | Acciones | Responsables | Fecha de cumplimiento |
|---|---|---|---|---|
| Preparación de alimentos según tipo y plato | 12.-Insuficiente equipamiento para mantener caliente los alimentos preelaborados. | 12.1-Realizar levantamiento de las necesidades de equipamiento para mantener la temperatura de los alimentos preelaborados y efectuar la compra de los mismos | Jefe de Cocina y Jefe de Compras | A corto plazo |
| Recogida y clasificación de los desechos | 13.-Falta de gestión con las empresas encargadas del tratamiento y disposición final de los desechos, tanto orgánicos e Inorgánicos. | 13.1-Contratar los servicios de recogida de desechos con la Empresa de Porcino.<br>13.2-Actualizar las cláusulas del contrato suscripto con la Empresa de Recuperación de Materias Primas, ya que los ciclos de recogida pactados son muy distantes y la acumulación de los residuos sobrepasa la capacidad de almacenamiento. | Gerente del Hotel y Asesor Jurídico.<br>Gerente del Hotel y Asesor Jurídico | A corto plazo<br>A corto plazo |
| | 14.-Falta de personal.<br>15.-Poca capacidad de almacenamiento. | 14.1-Cubrir la plantilla en caso de plazas vacantes o incremento de la misma.<br>15.1-Pactar en los Contratos suscritos con las empresas recolectoras ciclos de recogidas más cortos para no sobrepasar la capacidad de almacenaje.<br>15.2-Planificar inversión para la ampliación de la capacidad de almacenamiento de los desechos sólidos | Dirección de RRHH<br>Gerente del Hotel y Asesor Jurídico<br>Inversionista | A corto plazo |

**Anexo 17. Mejoras en el subproceso de elaboración del restaurante buffet. Continuación.**

| Actividad | Fallo | Acciones | Responsables | Fecha de cumplimiento |
|---|---|---|---|---|
| Recogida y clasificación de los desechos | 16.-Falta de transporte y combustible | 16.1Mejorar la comunicación y contratación con la empresa que presta el servicio | | |
| | 17.-Poco presupuesto | 17.1-Solicitar a la instancia superior la aprobación del presupuesto necesario para el pago de los servicios de recogida de los desechos sólidos | Dirección de Economía | A corto plazo |
| | 18.-Incumplimiento de los contratos de prestación de servicio por parte de las empresas recolectoras. | 18.1-Reclamar en la vía judicial a las Empresas recolectoras de desechos sólidos el incumplimiento de los Contratos suscritos, con la consiguiente indemnización por los daños ocasionados | Gerente del Hotel y Asesora Jurídica | A corto plazo |
| | 19.-No se incluyen en los planes de superación del hotel programas para el tratamiento de los desechos sólidos. | 19.1-Solicitar a la Dirección Municipal de Higiene y Epidemiología de Morón una capacitación especializada sobre el manejo de los desechos sólidos que incluya a todo el personal | Dirección de RRHH | A corto plazo |
| | 20.-Inadecuada planificación | 20.1-Entregar por escrito al jefe de cocina los ciclos de recogida de los desechos sólidos por las Empresas recolectoras, para que garanticen la ubicación de los mismos en tiempo y forma en las áreas de almacenamiento, dándole seguimiento a esta tarea. | Asesor Jurídico y Jefe de Cocina | Inmediato y permanente en cuanto a su control |

**Anexo 17. Propuestas de mejora subproceso de elaboración del restaurante buffet. Continuación.**

| Actividad | Fallo | Acciones | Responsables | Fecha de cumplimiento |
|---|---|---|---|---|
| Traslado de los platos hacia el área de consumo | 21.-Insuficiente mantenimiento preventivo de los carros calientes | 21.1-Cumplir con el plan de mtto preventivo previsto para este tipo de equipamiento.<br>21.2-Reparación de los carros calientes o contratación de este servicio a un tercero. | Jefe de mantenimiento<br>Jefe de mantenimiento | Permanente<br>A corto plazo |
| | 22.-Las mesas calientes no están en óptimas condiciones y sale fría la comida | 22.1-Reparación de las mesas calientes o contratación de estos servicios a un tercero. | Jefe de mantenimiento | A corto plazo |
| | 23.-No hay suficientes pinzas para servir los alimentos. | 23.1-Adquisición de las pinzas necesarias para que los clientes se sirvan los alimentos y de un remanente de estas para futuras reposiciones | Jefe de compras | A corto plazo |
| | 24.-Manejo deficiente de la vajilla por parte de los trabajadores del área. | 24.1-Compra de la vajilla necesaria para el servicio del buffet y de una reserva para su reposición en caso de pérdida o deterioro.<br>24.2-Garantizar que el ciclo de la vajilla fluya adecuadamente durante el horario de servicio (limpia-sucia) | Jefe de compra<br>Capitán de Salón | A corto plazo<br>Permanente |