

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas  
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo  
Departamento de Ingeniería Industrial




## Trabajo de Diploma

**Título:** *Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos por procesos en el Hotel “Los Caneyes”.*

**Autor:** *Yanet Hernández Jiménez*

**Tutora:** *MsC. Ing. Suyen Lugones Núñez*

**Santa Clara 2014**



*El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.*

*J.P. Sargent*

# Dedicatoria





*A mi familia por hacer de mí la persona que soy  
y por inspirarme a ser mejor todos los días.*

# Agradecimientos



*Merecen mi gratitud por su valiosa colaboración todas las personas que hicieron posible este trabajo.*

*Agradezco a mi oponente René Pupo por su ayuda incondicional y por soportarme todo este tiempo.*

*A mi tutora Suyen Lugones Núñez por sus orientaciones precisas y enseñanzas, durante la realización de esta investigación y demás profesores.*

*En forma muy especial no puedo dejar de mencionar a mi familia, a mis padres que me han ofrecido siempre ilimitada cooperación y estímulo permanente al igual que mi hermano y mis abuelos.*

*Mi tío Robertico y mis primos por su paciencia pues sin su ayuda nada de esto fuera posible.*

*A mis compañeros de estudio por la ayuda y todos los ratos compartidos durante la carrera, en especial a mis grandes amigos Joel, Alejandro, Celia, Jorgito, Reniel, Sandra y a mi equipo inseparable, Blanquita y Laura.*

*A los trabajadores del Hotel “Los Caneyes” por todas las atenciones que recibí y por su participación activa en la investigación.*

*A todos mi total y más sincero agradecimiento.*

# Resumen



## **Resumen**

La presente investigación se realiza en el Hotel “Los Caneyes”, con el objetivo de aplicar un procedimiento que permita gestionar los riesgos del proceso de recepción hotelera, contribuyendo a detectar, evaluar y controlar los fallos, su ocurrencia, sus consecuencias y sus causas, además de prevenir los mismos mejorando así el servicio brindado. El uso de esta herramienta puede facilitar la toma de mejores decisiones, proporcionando a las autoridades más garantías sobre la capacidad para tratar riesgos potenciales en la organización. Para cumplir este objetivo se hace necesaria la utilización de técnicas de revisión bibliográfica sobre los temas relacionados con la gestión de riesgos como elemento clave de la gestión de la calidad, las normas y procedimientos vigentes, revisión de documentos, consulta a especialistas, observación directa, entrevistas, método de expertos, diagrama Árbol de Decisión, Análisis Modal de Fallos y Efectos y diagramas de flujo, diagrama causa efecto, entre otras que posibilitan obtener un resultado argumentado y veraz. Los resultados están principalmente dirigidos a la identificación de un conjunto de riesgos que tienen potencial influencia en la calidad del servicio de recepción, sus causas y sus efectos para el cliente; y el establecimiento de los puntos críticos de control para reducir los fallos a niveles aceptables, además de la propuesta de posibles mejoras que pueden contribuir al buen funcionamiento del proceso en la organización.

# Abstract



**Abstract**

This research is performed in the Hotel "Los Caneyes" in order to apply a procedure to manage the risks of hotel reception process, helping to identify, assess and control failures, its occurrence, consequences and causes, besides preventing them thus improving the service provided. The use of this tool can facilitate better decisions, providing the authorities more assurance about the ability to deal with potential risks in the organization. To meet this objective techniques using literature review on issues related to risk management as a key element of quality management, standards and procedures, document review, consultation with specialists, direct observation is necessary, interviews, expert method, decision tree diagram, Modal Analysis and Failure Mode and Effects flowcharts, cause and effect diagram, among others argued that enable and get a true result. The results are mainly aimed at identifying a set of risks that have potential influence on the quality of reception, its causes and effects for the client; and the establishment of critical control points to reduce errors to acceptable levels, and the proposal of possible improvements that can contribute to the smooth functioning of the process in the organization.

# Índice



## Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Revisión bibliográfica sobre la gestión de riesgos en hoteles .....	4
1.1. Introducción .....	4
1.2. Calidad de los servicios .....	4
1.3. Gestión de la calidad .....	6
1.4. Riesgos. Conceptos y definiciones .....	9
1.5. Gestión de riesgos.....	11
1.5.1. Identificación, análisis y control del riesgo.....	12
1.5.2. Normas para la gestión de riesgos .....	13
1.5.3. Herramientas para la gestión de riesgos.....	14
1.5.4. Procedimientos para la gestión de riesgos .....	16
1.6. Buenas prácticas de la gestión de riesgos en instituciones hoteleras .....	22
1.7. Conclusiones parciales .....	23
Capítulo 2. Aplicación del procedimiento para la gestión de los riesgos en el Hotel “Los Caneyes” .....	25
2.1. Introducción .....	25
2.2. Caracterización del Hotel Horizontes “Los Caneyes” .....	25
2.3. Aplicación del procedimiento para la gestión de los riesgos .....	29
2.4. Conclusiones parciales .....	44
Conclusiones generales .....	45
Recomendaciones.....	46
Bibliografía .....	47
Anexos .....	50

# Introducción



## **Introducción**

El hombre desde el inicio de su existencia ha estado sometido a un sin fin de riesgos, incluso en el solo hecho de estar inmerso y participativo dentro de una sociedad. En la actualidad, la práctica de la identificación y el manejo de todos estos riesgos han venido evidenciando un incremento del nivel de importancia que ha tomado, no solo a nivel individual sino que su cambio y su percepción aumentó su alcance a nivel empresarial. La gestión del riesgo o sistema de gestión del riesgo, es una serie de pasos o procedimientos que en forma sistemática y lógica, parte de la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos a lo largo de una organización, para así poder minimizar las pérdidas, maximizar las oportunidades, reducir las debilidades y aprovechar todas la fortalezas y así lograr permitir un constante proceso de mejora continua. Para poder lograr un desarrollo exitoso en este proceso de gestión a los riesgos, es de vital importancia la creación de una cultura organizacional donde la guía o parámetro principal sea la prevención y el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida sean la clave de éxito.

El proceso de la gestión de riesgos en Cuba se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico-técnicas que norman aspectos parciales, los trabajos desarrollados han tenido un enfoque eminentemente operacional y en la mayoría sólo se ha abordado la arista económica-financiera. No abundan las empresas que poseen una metodología y/o procedimiento que garantice su desarrollo efectivo y el análisis integral que precisa.

La gestión de riesgos, concepto que procede del sector empresarial también se aplica ya en el sector de los servicios, constituyendo un subsistema de calidad que busca reducir los costes económicos mediante la reducción de los riesgos o de su probabilidad de ocurrencia y de sus consecuencias perjudiciales.

El Hotel “Los Caneyes”, con la apariencia de una aldea india, se encuentra ubicado en la periferia del desarrollo urbano, a solo 2 Km al oeste del centro de la ciudad y muy próximo a la zona de La Plaza y el Memorial Che Guevara. Su actividad fundamental está dada por prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible cumpliendo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país. Este hotel no se encuentra categorizado, pero opera bajo los requisitos de un hotel 3 estrellas y ofrece las facilidades siguientes: habitaciones climatizadas con baño privado, televisión por satélite y teléfono, restaurante, snack-bar, sala de fiestas, organización para la celebración de reuniones, bodas y otros eventos, alquiler de caja de seguridad, cambio

de moneda, piscina, servicios médicos y tienda, parqueo, telefonía nacional e internacional, internet y fax.

Debido a que la gestión de riesgos en la entidad no integra estos a los procesos, sino que se realiza por las diferentes áreas organizacionales sin utilizar herramientas, que permitan un control adecuado de los mismos, no se logra la calidad del servicio de forma integrada lo que implica quejas de los clientes y trabajadores por insatisfacciones en el servicio de alojamiento dadas por la atención recibida y demoras en el proceso de recepción, evidenciadas a partir de la encuestas realizadas a los mismos por la empresa. Esto demuestra la presencia de obstáculos en el desarrollo de los procesos, lo cual actualmente es una de las premisas sobre las que se debe trabajar en instituciones de este tipo.

El problema de investigación a resolver es la ausencia de una herramienta para gestionar los riesgos en los procesos del Hotel “Los Caneyes”, la cual permita detectar y evaluar la ocurrencia de estos eventos según las normas vigentes, para reforzar la calidad de los servicios que se ofrecen en la organización.

Como objetivo general de la investigación se tiene entonces: aplicar un procedimiento para la gestión de los riesgos de los procesos del Hotel “Los Caneyes”, acorde con las características propias de la institución.

Este objetivo general se despliega en los **objetivos específicos** siguientes:

- Seleccionar una herramienta que permita gestionar los riesgos por procesos en organizaciones hoteleras.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de riesgos en el Hotel “Los Caneyes”
- Aplicar el procedimiento seleccionado en los servicios claves de la organización objeto de estudio.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados la investigación se divide en dos capítulos:

Capítulo 1. Se realiza un análisis bibliográfico de la gestión de la calidad y la gestión de riesgos que permite seleccionar un procedimiento para desplegar esta actividad en el objeto práctico.

Capítulo 2. Se aplica el procedimiento para gestionar los riesgos en el proceso de recepción en el Hotel “Los Caneyes”

Entre los principales aportes de la investigación está la creación de una base teórica que pueda convertirse en un importante material metodológico de consulta para futuras investigaciones del

tema, y el aporte práctico es que permite identificar y evaluarlos riesgos en la institución objeto de estudio contribuyendo a la mejora continua de sus servicios.

# Capítulo 1



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

### 1.1. Introducción

Toda investigación debe partir de un análisis detallado de la bibliografía existente más actualizada en el tema como elemento importante para facilitar la comprensión de los términos, definiciones y conceptos que serán utilizados en el desarrollo de la misma. Con este objetivo, el presente capítulo provee el soporte teórico que servirá como base para el estudio a realizar. El hilo conductor que muestra la estrategia para elaborar este marco teórico se muestra en la Figura 1.1.

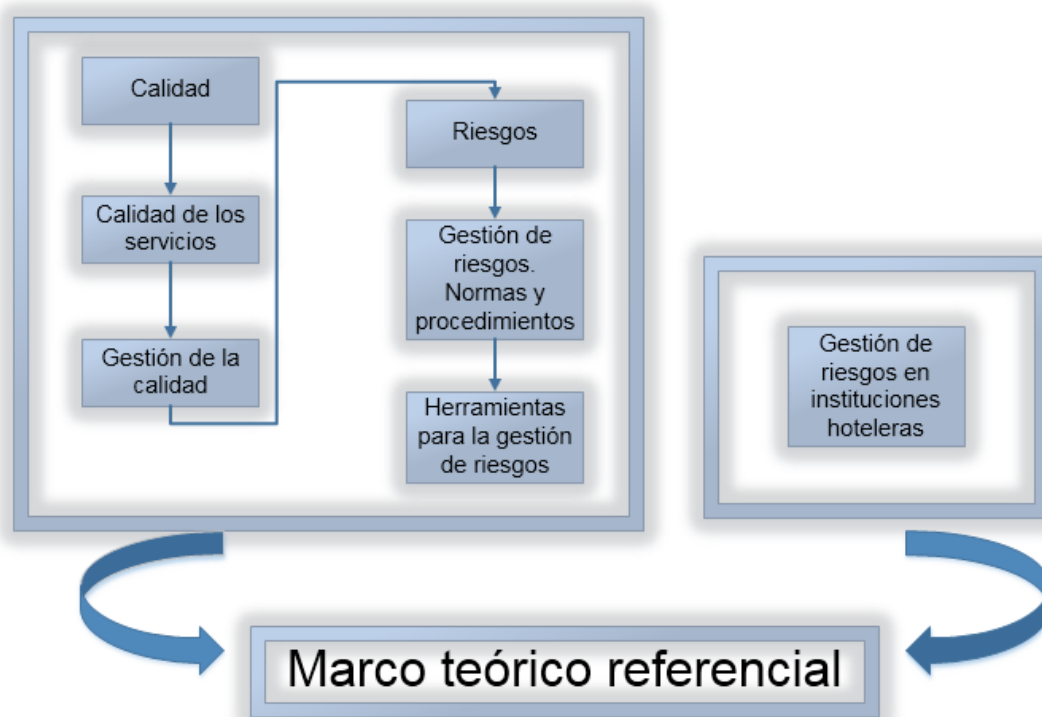


Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación

### 1.2. Calidad de los servicios

La gestión de la calidad en los servicios es un tema muy abordado hoy en día, pues con el paso de los años se han desarrollado nuevas formas para mejorar la prestación de los mismos teniendo como clave, para el alcance de las metas, la calidad, por lo cual resulta necesario hacer una pequeña reseña sobre el tema.

Internacionalmente muchos han sido los autores que han definido la calidad a partir de estudios teóricos y de sus propias experiencias. En el Anexo 1 se muestra las definiciones dadas por los

llamados “gurúes” o maestros de la calidad, además de la definición que establece la NC ISO 9000:2005, como norma rectora y por la cual se rige el presente trabajo.

El término calidad puede aplicarse tanto en instituciones de producción como las que se dedican a la prestación de servicios siendo en estas últimas de vital importancia ya que ellas tienen contacto directo con el cliente, el cual busca satisfacer sus necesidades y quedar complacido con la atención prestada, de ahí que en los servicios debe ser valorada desde dos puntos de vista, el objetivo y el subjetivo, donde tienen igual importancia la calidad con que se presta el servicio sin afecciones negativas al medio donde se desarrolla, así como el grado de satisfacción del cliente contribuyendo al mejoramiento de su nivel de vida.

El servicio puede definirse como todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico, en otras palabras, entenderemos por servicio a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores (Nava, 2005) citado en Jiménez Gómez, (2012). Según esta autora las características más frecuentes de los servicios son:

- a) Intangibilidad: es la característica definitiva que distingue productos de servicios, significa tanto algo palpable como algo mental.
- b) Heterogeneidad: es difícil lograr la estandarización de producción en los servicios, debido a que cada unidad de prestación de un servicio puede ser diferente de otras unidades.
- c) Perecibilidad: los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar.
- d) Propiedad: el pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos. La falta de propiedad es una diferencia básica en una industria de servicio y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado.

Dadas las definiciones de calidad y servicio, se puede pasar a estudiar el término calidad en los servicios. El concepto más difundido mundialmente y ampliamente aceptado es el expuesto por Zeithalm, Parasuraman y Berry (1993) que define la calidad del servicio como. “La diferencia que existe entre el servicio percibido por el cliente y lo que este espera de él”.

La calidad del servicio se compone según Nava, (2005) por los elementos siguientes:

1. Dimensiones de la calidad del servicio (atributos): está compuesto de varios atributos o dimensiones tanto objetivas como subjetivas. En un servicio de atención al cliente algunos

atributos son fundamentales como: disponibilidad, accesibilidad, cortesía, agilidad, confianza, competencia y comunicabilidad.

2. Servicio esperado: conocer lo que los clientes esperan con relación a los varios atributos del servicio es posiblemente la etapa más crítica para prestación de servicios de alta calidad.
3. Factor de influencia: varios factores están constantemente influenciando y moldeando las expectativas de los clientes en relación al servicio.
4. Servicio percibido: este elemento es el resultante del contacto del cliente con el proveedor del servicio.
5. Calidad del servicio prestado: la percepción general que los clientes tienen sobre la calidad de una determinada empresa de servicios está basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes.
6. El nivel de satisfacción: es la diferencia que hay entre lo que el cliente espera recibir del servicio y el servicio real que recibe.
7. Nuevas actitudes: son los cambios que introducen las empresas en sus procesos de prestación de los servicios dirigidas a mejorar la satisfacción de sus clientes.
8. Nuevo comportamiento: es el comportamiento dirigido a lograr un aumento de la utilización de los productos o servicios, un aumento de la intención de realizar nuevos negocios y la divulgación entre otras personas sobre los aspectos positivos de la experiencia.

Debido a la importancia que se le confiere entonces a la calidad en la prestación de un servicio es necesario, para obtener este parámetro, planificarla, ejecutarla, controlarla y mejorarla de forma continua en las organizaciones con el fin de cumplir los objetivos trazados.

### **1.3. Gestión de la calidad**

Las tendencias actuales hablan de considerar la calidad 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 Navarro, 2004).

Diferentes autores ofrecen definiciones sobre gestión de la calidad, para (Bravo, 2004), es el proceso consistente en identificar, interiorizar, satisfacer y superar de forma continua las expectativas de los agentes relacionados con la empresa (clientes, proveedores, empleados, directivos, propietarios y la propia sociedad) en relación con los productos y servicios que aquella proporciona.

Según Aguirre (2002) la gestión de calidad, otorga grandes beneficios a las organizaciones, ya que permite mejorar al máximo los diferentes procesos que se desarrollan dentro de las mismas. Es una estrategia que logra la concientización de cada uno de los individuos involucrados en la obtención ya sea de un bien, o servicio final para lograr alcanzar el posicionamiento del mismo en el mercado.

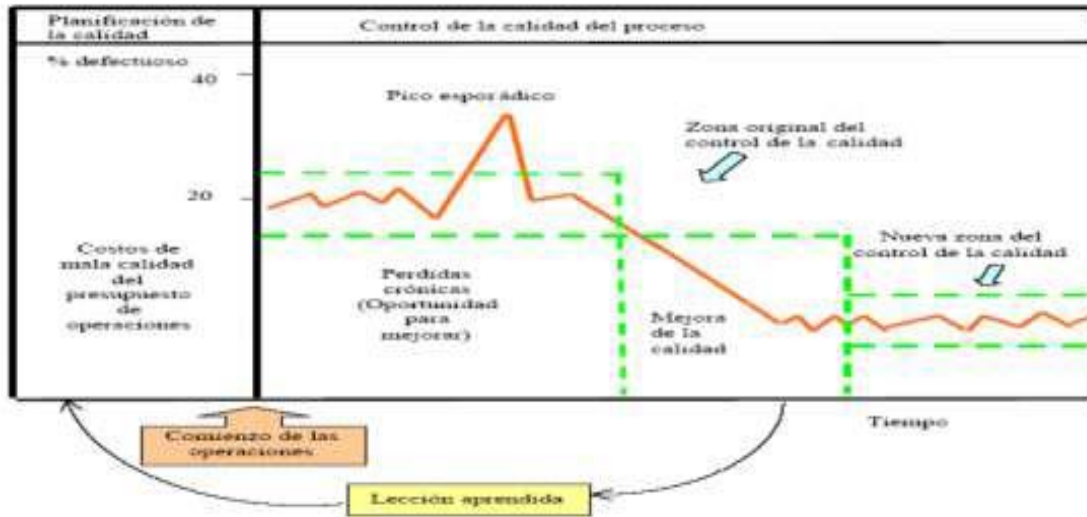
La NC ISO 9000:2005, como norma rectora, fija el concepto de gestión de la calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, que generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control, mejoramiento y aseguramiento de la calidad. Esta, además define ocho principios básicos, que se muestran en el Anexo 2, los cuales contribuyen a la gestión de la calidad en las organizaciones, y facilitan el cumplimiento de los objetivos trazados por las empresas de manera tal que perfeccione y aumente el nivel de calidad. El uso exitoso de estos principios proporcionará a la alta dirección la conducción más eficiente de la organización hacia la mejora del desempeño.

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).

Morales Hernández, (2004), citado en Jiménez Gómez (2012) plantea que la fusión de estos dos elementos: calidad y gestión, dan lugar a la gestión de la calidad siendo la función general de la gestión que determina e implanta la política de calidad que incluye la planeación estratégica, la asignación de recursos y otras acciones sistemáticas en el campo de la calidad, tales como la planeación de la calidad, desarrollo de actividades operacionales y de evaluación relativas a la calidad.

Juran J.M, (2001) plantean que la gestión de la calidad es una secuencia de actividades que producen los resultados propuestos en materia de calidad. Este autor define tres procesos

básicos para gestionar la calidad: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora continua, dichos procesos se conocen como la trilogía de Juran, la que se muestra en la Figura 1.2.



**Figura 1.2. Trilogía de Juran. Fuente: Juran, 1993**

Cada uno de los procesos de esta trilogía comprende varias etapas las cuales se muestran en la Tabla 1.1.

El punto de partida es la planeación de la calidad, es decir, diseñar un proceso que sea capaz de cumplir con las metas establecidas, y hacerlo, obviamente, bajo las condiciones de operación, definiendo la planificación de la calidad, como aquella actividad que ha de desarrollar los productos y los procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Seguido a la planeación el proceso se lleva hacia la fuerza operativa. Su responsabilidad es vigilar que el proceso opere con efectividad óptima. Debido a que las deficiencias se originan en la operación inicial, los procesos pueden operar con un alto nivel de desperdicio crónico, el cual ha sido planeado como parte del proceso, pero es el control de calidad el que evita que este desperdicio aumente. Si llegara a empeorar, se determinan las causas de la variación anormal. Una vez que las causas han sido determinadas y que se ha tomado una acción correctiva, nuevamente el proceso cae dentro de la zona definida por los límites del control de la calidad.

Por último la mejora de calidad es el proceso que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño. Conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores a aquellos que se han planeado para las operaciones. Los procesos se diseñan e implementan

para producir un resultado y esa repetitividad implica la posibilidad de mejora del mismo (González Cruz, 2006).

**Tabla 1.1. Trilogía de la gestión de la calidad**

Procesos y etapas de la trilogía de la gestión de la calidad
<b>Planificación de la Calidad</b>
1-Identificación de los clientes internos y externos. 2-Determinación de las necesidades de los clientes. 3-Desarrollo de un producto que responda a las necesidades. 4-Planteamiento de objetivos de Calidad que respondan a las necesidades. 5-Desarrollo de un proceso que elabore un producto adecuado. 6-Determinación de la aptitud del proceso.
<b>Control de la Calidad</b>
1-Selección del objetivo de Control. 2-Determinación de las unidades de medición. 3-Ejecución de las medidas. 4-Elaboración e implementación de normas. 5-Interpretar la diferencia entre normal y lo real. 6-Acción sobre la diferencia.
<b>Mejoramiento del proceso</b>
1-Prueba de las necesidades. 2-Identificación de los proyectos. 3-Organización para guiar los proyectos. 4-Organización para diagnóstico. 5-Diagnóstico.

Dentro de esta investigación se trabaja en la etapa de planificación de la calidad con la gestión de los riesgos como herramienta para prevenir sucesos indeseados.

#### **1.4. Riesgos. Conceptos y definiciones**

La presencia de entornos cambiantes aumenta la volatilidad de los resultados que pueden conducir a importantes desviaciones en los objetivos planteados, de ahí que surja la necesidad de saber a qué riesgos están expuestas las empresas, cuán volátiles son los resultados y qué factores son las principales causas de la incertidumbre para poder lograr sus metas.

Espiñeira y Sheldon (2005), definen el riesgo como: “La Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad”.

Para Koprinarov, (2005), lo definitivo en el riesgo es la incertidumbre. Según ellos el riesgo es “la incertidumbre en cuanto al potencial de pérdidas en el proceso de alcanzar los objetivos de la empresa.

Soldano (2008) define riesgo 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.

Para Madrigal, (2004) es la probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida), existente en una actividad determinada durante un período definido, ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas.

La ISO 31 000:2009 aclara que el término riesgo es una condición de incertidumbre que prevalece en la organización, que tienen efecto sobre el cumplimiento de los objetivos planificados.

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:

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

La autora considera por riesgo “la probabilidad de ocurrencia de un suceso en un futuro inmediato o lejano, sobre el que se tiene cierta incertidumbre y que puede tener ser interno o externo, además se basa en las debilidades que presenta la entidad, y elude las oportunidades, frenando el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización”.

En la actualidad existen una serie de riesgos los cuales se pueden clasificar de diferentes formas:

1. Riesgos físicos: su origen está en los distintos elementos del entorno de los lugares de trabajo. La humedad, el calor, el frío, el ruido, la iluminación, las presiones, las vibraciones, etc. pueden producir daños a los trabajadores.

2. Riesgos químicos: son aquellos cuyo origen está en la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc.
3. Riesgos biológicos: se pueden dar cuando se trabaja con agentes infecciosos.
4. Riesgos ergonómicos: se refiere a la postura que mantenemos mientras trabajamos.
5. Factores psicosociales: Es todo aquel que se produce por exceso de trabajo, un clima social negativo, etc., pudiendo provocar una depresión, fatiga profesional, etc.

De las definiciones de riesgos antes vistas 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.

### **1.5. Gestión de riesgos**

La Gestión de riesgos puede realizar una enorme contribución, ayudando a la organización a administrar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos, y permite a su vez, un mayor enfoque interno en hacer lo correcto de la forma correcta, incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados, incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones y crea un mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan. Además, la implementación de la gestión de riesgos es de un bajo costo, ya que existen en la actualidad un sin número de modelos a aplicar según la entidad, que van desde modelos generales como el Método Australiano Neozelandés aplicable a cualquier empresa hasta Software más sofisticados y dedicados a algunos riesgos específicos como es el caso de los riesgos del tipo TI (tecnológicos informáticos), los que son de un costo mayor (Corella, 1996).

Lo novedoso de la gestión de riesgos es que, como su nombre lo indica, se encarga de gestionar riesgos, teniendo en cuenta para ello la relación costo beneficio, donde nunca los costos de controlar pueden exceder los beneficios que se esperan de la acción de control. En este nuevo enfoque se consideran riesgos, todos aquellos acontecimientos que afectan negativamente el cumplimiento de los objetivos de una entidad. Se habla de gestión de riesgos, ya que todos los riesgos no se tratan de la misma manera, en dependencia del riesgo se aplican en mayor o menor medida las actividades de control, en otros casos se trata por todos los medios de evitar que ocurra el riesgo, en las situaciones que lo permiten se trata de compartir el riesgo y cuando no hay otra opción o sería muy costosa, se acepta el riesgo. En fin, de eso se trata, de lograr eficiencia en el tratamiento de los riesgos (Rivero Bolaños, 2011).

Al analizar las definiciones estudiadas conllevan a precisar la gestión de riesgos como el conjunto de actividades dirigidas a combinar todos los esfuerzos y fortalezas de la entidad en aras de detectar, evaluar y controlar los riesgos, con la conducción y aprobación de la máxima dirección, principal responsable de la toma de decisiones respecto al costo-beneficio provocado por el control de los riesgos.

### **1.5.1. Identificación, análisis y control del riesgo**

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

1. **Identificación del riesgo:** la organización debe identificar las fuentes del riesgo, las áreas de impacto, los eventos (incluyendo los cambios en las circunstancias), sus causas y posibles consecuencias. El objetivo de esta etapa es generar una lista de riesgos comprensibles basada en aquellos eventos que pueden crear, incrementar, impedir, disminuir, acelerar o retardar el logro de los objetivos. Es importante identificar el riesgo asociado con no perseguir una oportunidad. Una clara identificación es vital en esta etapa del proceso debido a que el riesgo que no es identificado en este nivel no será incluido en los análisis posteriores.
2. **Análisis del riesgo:** el análisis del riesgo implica el entendimiento claro y preciso del mismo. Dicho análisis brinda la manera de comenzar a evaluar el riesgo y las decisiones que con respecto a él sea necesario tomar, así como las mejores estrategias y métodos que se deben utilizar para su estudio. Este análisis también permite el estudio, cuando debe analizarse un conjunto de diferentes tipos de riesgos y con diferentes niveles. El análisis de riesgo considera las causas, las fuentes del riesgo, sus consecuencias positivas o negativas y la probabilidad de que estas consecuencias tengan lugar. Los factores que afectan dichas consecuencias y su probabilidad deben ser identificados. En resumen, el riesgo se analiza determinando sus consecuencias, su probabilidad y otros atributos que influyen en el mismo.
3. **Evaluación del riesgo:** el propósito de la evaluación del riesgo es apoyar la toma de decisiones, basándose en los resultados del análisis del mismo, sobre el manejo del riesgo que será necesario aplicar y la prioridad en la implementación de dicho manejo.

La evaluación del riesgo implica comparar el nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis con los criterios de riesgo establecidos, teniendo en cuenta el contexto considerado.

El manejo de estas etapas reporta, para la empresa o entidad que las aplique, además de un correcto empleo de los procedimientos para la gestión de riesgos, una ventaja en el sentido de la

identificación de aquellos problemas que constituyen obstáculos para la mejora continua y el desarrollo. Para cumplir esta meta se establecen un grupo de estándares que guían a la organización en este tema.

### **1.5.2. Normas para la gestión de riesgos**

La gestión del riesgo es una de las actividades contenidas en el modelo de control COSO, y se entiende que es una de las mejores prácticas que actualmente se llevan a cabo en todo tipo de organizaciones a lo largo y ancho del mundo entero. Su finalidad es que las organizaciones gestionen los riesgos tanto de su ambiente exterior o interior, con el fin de que de una parte, aminoren todos aquellos eventos que puedan impactar negativamente el logro de sus objetivos y/o que potencialicen aquellos eventos que puedan impactar positivamente el logro de los mismos. Según la norma AN/NZS 4360:2004 el proceso de gestión de riesgos debe tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Establecer el contexto: establece el contexto tanto interno como externo de la organización, en la cual finalmente ocurrirá la gestión del riesgo. En esta parte del sistema se definen los criterios frente a los cuales se evaluará el riesgo y se define una estructura de análisis,
- Identificación de los riesgos: se identifica con precisión dónde, cuándo, porqué, y cómo podrían los eventos que afecten a la organización prevenir, degradar, retardar o potenciar el logro de los objetivos organizacionales,
- Análisis de los riesgos: se identifican y evalúan los controles existentes que mitigan los riesgos identificados. Así mismo se determina la severidad de los riesgos, definidos a partir de la consecuencia y probabilidad de ocurrencia de cada riesgo,
- Evaluación del riesgo: se comparan los niveles estimados de riesgo frente a los criterios preestablecidos de riesgo, haciendo un análisis de beneficios potenciales contra resultados adversos,
- Tratamiento del riesgo: se desarrollan e implementan estrategias específicas y eficaces en cuestión de costos y planes de acción para incrementar los beneficios potenciales y reducir las pérdidas potenciales. Aquí se incluye la Política de Gestión del Riesgo,
- Comunicación y consulta: se identifican las partes involucradas, internas y externas, y se procede a comunicar y consultarles, a lo largo de cada etapa del proceso, y
- Monitoreo y revisión: se monitorean los riesgos y las medidas tomadas para mitigar el riesgo.

Una de las legislaciones cubanas para el proceso de gestión de riesgos fue la Resolución 297/2003, la cual precisa los requisitos para la implementación de un sistema de control interno, y dentro de estos define el componente: evaluación de riesgos. Dicha resolución hace mayor énfasis en la retroalimentación interna a partir de la comunicación con los trabajadores, que en la externa, es decir con los clientes, proveedores, etc.

Al realizar un análisis de la Resolución 297 se evidencia que la misma no brinda las herramientas necesarias para poder gestionar correctamente los riesgos, ya que ella solamente constituye un mecanismo de control y no específicamente de implementación.

Otras de las normas establecidas en nuestro país para tratar los riesgos es la Resolución 60/2011, que tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada revisión para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este órgano.

La misma propone un sistema con acciones preventivas y sistemáticas las cuales serán efectivas para la eliminación de las causas que provoquen los riesgos, pero la misma no brinda una herramienta capaz de gestionar los mismos que facilite el desarrollo de la resolución. Por esta razón la autora decide utilizar la lista de chequeo No. 297 con modificaciones de la Ley 60/2011, en el posterior desarrollo de la investigación.

Según Trujillo González, (2010), la mayoría de los sistemas o metodologías para la organización de una actividad, dígase Modelo COSO, Resolución 297/2003, modelo AS/NZS 4360, entre otros, donde existen regulaciones, normas u otras disposiciones generales que establecen pautas importantes, deben permitir a cada una de las entidades establecer sus propios sistemas y métodos como "trajes a la medida" identificando y teniendo en cuenta sus características propias.

### **1.5.3. Herramientas para la gestión de riesgos**

Muchas son las herramientas de gestión de riesgos que permiten identificar, analizar y evaluar los riesgos en cada proceso, cada una de ellas posee características y usos específicos según el tipo de proceso en el cual se apliquen (Ver Tabla 1.3).

Estas herramientas son parte esencial del primer paso para la gestión de la calidad, siendo empleadas tanto en organizaciones de producción como de servicios.

Dadas las características del proceso objeto de estudio, se propone utilizar el Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) ya que permite la identificación, evaluación y prevención de los posibles

fallos y sus respectivos efectos, registra el conocimiento existente y las acciones sobre riesgos o fallos que deben ser utilizadas para lograr una mejora continua y asegura que cualquier fallo que pueda ocurrir no cause daños posteriores o tenga un impacto significativo en el sistema.

**Tabla 1.3. Herramientas para la gestión de riesgos**

Nombre de la herramienta.	Aplicación
Análisis modal de fallos y efectos (AMFE)	Permitir la identificación, evaluación y prevención de los posibles fallos y sus efectos que pueden aparecer en un producto, en un servicio o en un proceso. Documenta el conocimiento existente y las acciones sobre riesgos o fallos que deben ser utilizadas para lograr una mejora continua
Análisis modal de fallos, efectos y su criticidad (AMFEC)	Identificar los puntos en que la adopción de acciones preventivas adicionales, resulta apropiada para minimizar los riesgos. Permite clasificar los modos sobre la base de sus riesgos relativos.
Análisis por árbol de fallos (AAF)	Evaluar uno por uno los fallos de un sistema (o subsistema), combinando múltiples situaciones, con el fin de averiguar los orígenes de los mismos. Puede utilizarse para establecer el camino hasta la causa raíz del fallo, investigar las reclamaciones o las desviaciones y asegurar que las mejoras pretendidas resolverán completamente la cuestión.
Análisis de riesgos y puntos críticos de control (HACCP)	Investigar sistemáticamente los riesgos y tenerlos bajo control. Analiza, evalúa, previene y controla los riesgos y las consecuencias adversas de los peligros debido al diseño, desarrollo, producción y utilización de los productos.
Análisis funcional de operatividad (HAZOP)	Lograr que el control se centre en los puntos críticos. En el caso de que se identifique un peligro que debe controlarse pero no se encuentre ningún punto crítico de control, deberá considerarse la posibilidad de formular de nuevo la operación. El resultado es una lista de operaciones críticas, que facilita el control regular de los puntos críticos en el proceso de fabricación.
Análisis preliminar de riesgos (PHA)	Aplicar la experiencia previa o en el conocimiento de un fallo, con el fin de identificar futuros peligros, situaciones de riesgo y sucesos que puedan causar daños. También puede utilizarse en la estimación de la probabilidad de que ocurran fallos para una actividad, instalación, producto o sistema dado, en el diseño de productos, procesos e instalaciones, así como para evaluar los tipos de peligro para el tipo de producto general, y finalmente el producto específico
Clasificación y filtración de riesgos	Comparar y categorizar los riesgos. Son especialmente útiles en situaciones en las cuales el conjunto de riesgos y las consecuencias derivadas a gestionar son diversos y difíciles de comparar utilizando una única herramienta.

En un AMFE, se otorga una prioridad a los fallos dependiendo de cuan serias sean sus consecuencias, la frecuencia con la que ocurren y con qué dificultad pueden ser localizadas. También documenta el conocimiento existente y las acciones sobre riesgos o fallos que deben ser utilizadas para lograr una mejora continua. Se utiliza durante la fase de diseño para evitar

fallos futuros. Posteriormente es utilizado en las fases de control de procesos. Idealmente, empieza durante los primeros niveles conceptuales del proyecto y continúa a lo largo de la vida del producto o servicio.

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

Es una herramienta de predicción y prevención. Su aplicación puede enmarcarse dentro del proceso de diseño (enfaticando en los nuevos productos) con el propósito de validar los diseños funcionalmente (Cuatrecasas, 2005).

#### **1.5.4. 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 el método australiano-neozelandés, ISO 31000, Yorka Galarce, el HAZOP (*hazard and operability*) y Jiménez Gómez L. (2012) entre otros; realizándose un análisis a cada uno de ellos. La síntesis de esta revisión se muestra en el Anexo 3.

Después de revisar este estudio con los procedimientos a los que se tiene acceso, se decide por criterio de la autora utilizar el de Jiménez Gómez (2012), pues considera que siguiendo los pasos y etapas del mismo se pueden gestionar los riesgos en una institución hotelera. Se llega a esta decisión debido a que todos demás procedimientos consultados tratan de forma específica un solo tipo de riesgo, adaptados a las características del país o de la institución, lo cual no es el objetivo de este estudio que busca gestionar todos los posibles riesgos que se pueden presentar en una institución hotelera para lo que será necesario adecuar las escalas del AMFE porque el seleccionado se propone para instituciones hospitalarias.

Las etapas y pasos del procedimiento seleccionado se muestran gráficamente en el Anexo 4 y a continuación se describen brevemente cada uno de ellos.

#### **Etapa 1. Planificación del estudio**

La primera etapa consiste en preparar las bases para garantizar el éxito del trabajo posterior 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. Entrenamiento de los directivos**

Primeramente se hace necesario ofrecer seminarios a los directivos para que conozcan las ventajas de la aplicación del procedimiento, haciendo alusión a las técnicas fundamentales que se utilizan, cómo se desarrollará el trabajo posterior y la interpretación de los resultados para la toma de decisiones.

### **Paso 2. Formación del equipo de trabajo**

El equipo de trabajo sirve de apoyo al estudio y se propone la conformación del grupo de expertos empleando el método de Hurtado de Mendoza.

### **Paso 3. Preparación del estudio**

Se preparan las herramientas que se utilizarán como entrevistas, encuestas, listas de chequeos entre otros, que se consideren necesario, y se realiza el cronograma de actividades a desarrollar en la investigación, identificando para cada acción, fecha, responsable, recursos necesarios, y objetivo de la tarea a desarrollar.

### **Paso 4. Información a todo el personal**

Se informa a todos los niveles de la organización sobre el estudio que se va desarrollar, mostrando objetivos y resultados esperados.

### **Paso 5. Capacitación del personal**

Para capacitar el personal se realizarán cursos de entrenamiento centrados en gestión de riesgos y gestión de la calidad, además se ofrecerán técnicas para el mejoramiento continuo, técnicas de recopilación de información, procesamiento de la información y uso de paquetes de programas propios de la Ingeniería Industrial.

### **Etapa 2. Familiarización con el contexto**

En esta etapa es necesario realizar una evaluación de la situación actual del centro, para ampliar este propósito se pueden emplear técnicas para la recopilación de la información como consulta de documentos, entrevistas, encuestas entre otros. En esta etapa es necesario realizar un análisis de todos los elementos involucrados en la gestión de riesgos en la organización.

### **Paso 6. Responsabilidades a nivel de organización**

En este paso es fundamental determinar estructura organizativa, funciones y responsabilidades por cada departamento. Esto permitirá que todos los elementos y niveles jerárquicos de la institución y en particular los que desempeñan algún cometido específico dentro del sistema

formal de la organización preventiva cumplan con sus responsabilidades y ayude a cumplir lo establecido.

### **Paso 7. Análisis de la documentación**

Se estudian todos los documentos que estén relacionados con el tema y los elementos que contemplan, se comprobará además la existencia, además el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes.

### **Paso 8. Identificación y clasificación de riesgos**

Conocer dónde están identificados los riesgos en la organización es la clave para minimizarlos, por lo que es fundamental detectar donde se producen los errores. Una vez ocurrido un resultado no deseado, o no esperado, o el error, las actividades de identificación deben iniciarse lo antes posible, para determinar qué ha ocurrido, dónde ha ocurrido, cómo ha ocurrido, por qué ha ocurrido.

### **Etapa 3. Análisis y evaluación de la gestión de riesgos**

Una vez detectado un riesgo, debe realizarse un análisis del mismo desde la perspectiva del sistema, es decir, como fallo del sistema y no de los individuos implicados. Este análisis debe efectuarse por un grupo evaluador establecido.

Es importante conocer qué, cómo y dónde ocurrió el error y comprender por qué sucedió, para evitar que vuelva a ocurrir, o sea tomar acciones preventivas. Para esta etapa se pueden emplear un grupo de herramientas aplicables a todos los procesos de la institución, como el Mapa de riesgo, el Árbol de decisión, el AMFE, entre otros que faciliten la búsqueda de la información necesaria.

#### AMFE:

En esta etapa se tiene en cuenta emplear un AMFE, para desarrollarlo se utiliza el procedimiento diseñado por Rodríguez y Rivera (2010), el cual propone llevar a cabo siete fases, en los que se incluyen se incluye la determinación de los modos de fallo, sus efectos, sus causas y la evaluación de cada uno de ellos a través de escalas. Se calcula además el nivel de prioridad de riesgo y se proponen medidas de mejora. La descripción de cada uno de las fases se muestra a continuación:

### Paso 1. Determinación de los fallos potenciales en el proceso

Teniendo en cuenta los requisitos de funcionamiento identificados en el proceso debe realizarse un análisis por parte del grupo de trabajo para determinar de forma objetiva todos sus posibles fallos. Se propone realizar este análisis a través de técnicas como el análisis documental, entrevistas al personal vinculado al proceso y la observación directa.

### Paso 2. Identificación de los efectos de los fallos detectados

Para describir las consecuencias que trae consigo la ocurrencia del modo de fallo detectado se debe tener en cuenta que la descripción del efecto debe ser tan específica como sea posible, no sólo del inmediato, sino también de su repercusión en todo el sistema. Para cada uno de ellos se debe especificar si su influencia es sobre la calidad, la seguridad y/o el medio ambiente.

### Paso 3. Evaluación de la severidad (S) de los efectos

Para determinar la gravedad del fallo el grupo de trabajo debe tener en cuenta el nivel de consecuencias apreciadas por los clientes, tanto internos como externos, y/o sobre los trabajadores y las actividades que realizan. Los evaluadores deben considerar primero al cliente final y si el efecto ocurre sobre ambos (interno y externo) se propone usar la severidad más alta.

### Paso 4. Identificación de las causas de los fallos

El grupo de trabajo debe identificar todas las causas potenciales de fallo atribuibles a cada modo de fallo. Las causas relacionadas deben ser lo más concisas y completas posibles, de modo que las acciones preventivas y/o correctivas puedan ser orientadas hacia los fallos pertinentes.

### Paso 5. Cálculo de la probabilidad de ocurrencia de las causas (O)

Este paso consiste en determinar la probabilidad de que una causa específica se produzca y de lugar al modo de fallo. El grupo de trabajo debe identificar los controles existentes para prevenir las causas del fallo y detectar el efecto resultante, con esta información debe valorar la probabilidad de ocurrencia de los fallos.

El valor inferior se asigna cuando el fallo nunca ha ocurrido lo que se corresponde con la menor probabilidad de ocurrencia, el valor superior se asigna cuando es seguro que el fallo se produce frecuentemente por lo que su probabilidad de ocurrencia es muy elevada.

### Paso 6. Identificación y evaluación de los riesgos

En este paso el grupo de trabajo, teniendo en cuenta los fallos potenciales detectados, la severidad de los efectos y la probabilidad de ocurrencia de las causas, define los riesgos para

cada proceso. Se trata de identificar formalmente aquellos que son susceptibles de generar no conformidades para el producto o servicio (calidad); los riesgos de accidentes laborales (seguridad laboral) y riesgos que pueden generar daños medioambientales reales o potenciales asociados a la actividad de la organización (medio ambiente).

Se propone la elaboración de una matriz de riesgo con la información obtenida de las evaluaciones realizadas, para analizar el impacto de los riesgos en la organización.

Una vez evaluados los riesgos en extremo, alto, moderado y bajo, según su impacto en el proceso se considera para el cálculo del Nivel de Prioridad de Riesgo (NPR) los moderados, altos y extremos, sólo en el caso que sea evaluado de bajo no se toma ninguna acción. Para la priorización de los riesgos identificados el grupo de trabajo debe evaluar la eficacia de los controles actuales utilizados en cada proceso, determinando la probabilidad de detectar el fallo.

Una vez conocida la probabilidad de detectabilidad se calcula el nivel de prioridad de riesgo (NPR) el cual se utiliza con el fin de priorizar la causa potencial de fallo para la aplicación de posibles acciones correctoras, su expresión matemática está dada por la multiplicación del índice de gravedad de cada falla por cada una de las probabilidades correspondientes (O y D) como se muestra a continuación:

$$\text{NPR} = S * O * D \quad (1.1)$$

Una vez determinado el NPR, el grupo de trabajo está en capacidad de evaluar la prioridad relativa para el tratamiento de cada riesgo.

#### Paso 7. Propuesta de medidas correctivas, preventivas y/o de mejora

Una vez que se determina la evaluación de los riesgos en el proceso objeto de estudio, el equipo de trabajo elabora un informe con los resultados obtenidos, los cuales pueden indicar la necesidad de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora, que se requieren para eliminar los riesgos o para reducir su aparición a niveles aceptables.

Por decisión de la autora del procedimiento se adiciona a esta etapa un sistema de Control de los riesgos, con el objetivo de mejorar el funcionamiento de los procesos en la entidad haciendo énfasis en la prevención de los fallos, para ello se tomaran en cuenta todos los riesgos potenciales evaluados mediante el AMFE de los procesos, para el cumplimiento de este control es necesario establecer un orden lógico como se expone a continuación.

a-) Identificación los Puntos Críticos de Control (PCC)

La finalidad de este paso es determinar la actividad del proceso en la que debe ejercerse control y prevenirse un riesgo relacionado con las afectaciones a la calidad, seguridad y el medio ambiente, para reducirse a niveles aceptables. Para ello se utiliza un árbol de decisión el cual evita que existan duplicados en los PCC, este se expone gráficamente en el Anexo 5.

b-) Establecimiento de los límites críticos para cada PCC

Se especifica el límite crítico para cada punto crítico de control estableciendo un valor correcto, uno de tolerancia y otro como límite crítico siempre que se pueda.

Puede ocurrir que para el control de una actividad del proceso sea necesario establecer varios límites críticos. En este caso se tiene que especificar si con el incumplimiento de uno solo basta para considerar que existe riesgo en esa fase o es necesario que se sobrepasen ambos parámetros a la vez. Los límites críticos, como puede ser el caso de la inspección visual, deben acompañarse de especificaciones claras, referidas a lo que es aceptable y lo que no es aceptable.

c-) Establecimiento de un sistema de vigilancia para los PCC

Para cada punto crítico de control se define: objeto de control del proceso, tipo de sensor, objetivo, frecuencia de las medidas, criterios para tomar decisiones y responsable de tomarlas.

La vigilancia es una secuencia planificada de medidas u observaciones para demostrar que un PCC está bajo control, es decir, no son superados los límites críticos, y lleva consigo un registro fiel para su uso futuro en la verificación. El sistema de vigilancia debe ser capaz de detectar una pérdida de control en el PCC y debe proporcionar la información a tiempo para que se adopten medidas correctivas con el objetivo de recuperar el control del proceso. Los datos obtenidos gracias a la vigilancia deben ser evaluados por una persona designada para ello.

d-) Establecimiento de medidas correctivas

Con la finalidad de subsanar las desviaciones que pudieran producirse por encima o por debajo de los límites críticos marcados, se deben formular todas las acciones correctivas específicas para cada PCC y para cada actividad que por su importancia también las necesite. Es importante proponer medidas para cada actividad analizada, de manera que esté preparada para cualquier tipo de fallo que pueda ocurrir.

Para el éxito de la planificación es recomendable la retroalimentación del procedimiento mediante la cual se debe dar un seguimiento a las acciones y cambios ocurridos en el proceso.

#### Etapa 4. Organizar la aplicación de mejoras

Una de las propuestas más importante y utilizada es la acción de medidas correctivas, preventivas y/o de mejora por lo que es necesario realizar una planificación de las mismas, mediante el modelo que se muestra en la Tabla 1.2.

**Tabla 1.2. Planificación de las mejoras**

No.	Mejora	Resultados esperados	Responsable	Fecha de culminación
1				
2				
...	...	...	...	...

#### Etapa 5. Control y Monitoreo

El objetivo de esta etapa es evaluar cuán efectivas son las acciones correctivas, preventivas y/o de mejora propuestas para medir la eficacia y la eficiencia de los procesos y tener en cuenta cualquier cambio realizado como resultado de las acciones propuestas, según las necesidades de la organización.

Después de conocer las principales herramientas y procedimientos empleados para la gestión de los riesgos, se hace necesario también analizar cómo se realiza esta actividad en las instituciones hoteleras.

#### 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 y 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 las cuales deben quedar perfectamente identificados y cuantificados los riesgos que pueden poner en peligro a la empresa, así como las medidas que éstas implantan para minimizar en lo posible su impacto en el negocio.

El análisis de riesgos en la industria hotelera es una herramienta útil para los siguientes puntos.

- Apoyar un proceso continuo de definición y adecuación de la estrategia del hotel, al considerar la sinergia del mercado, sus necesidades y expectativas,

- Identificar situaciones, eventos o actividades que pudieran intervenir en el logro de los objetivos planteados, para así tomar las precauciones y acciones necesarias en las circunstancias, en forma preventiva tanto al corto, como al mediano y al largo plazo, y
- Otorgar al consejo de administración y posibles comités existentes la seguridad de que no solamente se está dando la operación en forma continua, sino que la misma está de acuerdo con sus lineamientos y expectativas.

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:

- Los recursos humanos con los que cuenta la organización, la profesionalidad de los trabajadores es un factor clave. La mala gestión de este tipo de recursos puede ocasionar la aparición de riesgos para la organización. Por ello es necesario prestar atención al talento, innovación y capacitación, lo que permitiría ofrecer servicios y productos de calidad,
- Los hurtos llevados a cabo por el personal de la organización y por los usuarios de esta supone uno de los principales riesgos a los que las empresas del sector turístico debe de hacerle frente. 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. La consecuencia es que los clientes que se suponen que han reservado este tipo de servicios cuando llega al establecimiento no puede disfrutar de ello y las organizaciones reciben un elevado número de quejas ante este tema,
- Contratación de servicios a través de internet, en estos casos es necesario el uso de una tarjeta para realizar el pago y es muy posible que no sea la tarjeta del cliente que va a disfrutar de este tipo de servicios, y
- La elaboración de nuevas normativas ambientales que suponen un coste añadido.

### **1.7. Conclusiones parciales**

1. La gestión de los riesgos es un reto para las organizaciones cubanas, pues representa su oportunidad de ser competitivas en un mercado cada día más dinámico.
2. La gestión de los riesgos en los procesos claves de las instituciones hoteleras debe realizarse de manera sistemática, para poder contribuir en la disminución de la ocurrencia de incidentes

negativos que pueden afectar tanto a los clientes como al personal de contacto, lo cual afectaría el logro de los objetivos y la imagen de la organización.

3. De los procedimientos consultados se selecciona el de Jiménez (2012) por ser este una fusión entre los procedimientos de varios autores, así como la adición de nuevas etapas, con la intención de obtener una propuesta que se adapte a organizaciones de servicios, aunque deben realizarse cambios en su escala para el AMFE por estar diseñada para instituciones hospitalarias.

# Capítulo 2



## **Capítulo 2. Aplicación del procedimiento para la gestión de los riesgos en el Hotel “Los Caneyes”**

### **2.1. Introducción**

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar el procedimiento de Jiménez Gómez (2012) para gestionar los riesgos en los procesos del Hotel “Los Caneyes”, el mismo permite analizar aspectos como la identificación, la clasificación, el análisis y evaluación de los riesgos, incluyendo además el control y monitoreo de estos. Para cumplir la meta trazada se emplean un grupo de herramientas, tales como: entrevistas, listas de chequeo, consulta de documentos, diagrama Causa y efecto, Análisis modal de efectos y fallo (AMFE) y un sistema de control.

### **2.2. Caracterización del Hotel Horizontes “Los Caneyes”**

El Hotel “Los Caneyes” se encuentra ubicado en la periferia del desarrollo urbano, a solo 2 Km al oeste del centro de la ciudad y muy próximo a la zona de La Plaza y el Memorial Che Guevara. El mismo surge siguiendo las orientaciones del Comandante en Jefe Fidel Castro, de construir un “motel” con apariencia de una aldea india. La identidad cultural de la instalación se fortaleció a partir de 1998 con la incorporación de obras artísticas en maderas talladas y pinturas de artistas de la provincia y la colocación de la escultura “Guajuma” donada por su autora, Rita Longa.

Su actividad fundamental está dada por prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible cumpliendo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país. Es catalogado como un hotel de tránsito con una categoría de tres estrellas, mientras que el 92 % de su turismo es de paquete y presenta una estancia promedio de 1,22 días.

Para lograr sus metas tiene como misión: brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional e internacional, en los que se garanticen la promoción, la calidad, la profesionalidad y el buen gusto del producto turístico “Los Caneyes”, en correspondencia con las tradiciones y costumbres cubanas. Ubicado en un entorno natural, en el centro de Cuba y muy cerca de la ciudad de Santa Clara, le ofrece la oportunidad de disfrutar de sus atractivos culturales e históricos, de acceder con facilidad a otros destinos turísticos de montaña y de mar, para lo cual se dispone de la infraestructura, el equipamiento y la consagrada labor de todo su personal, que hará de su estancia una experiencia inolvidable.

Mientras que su visión es: garantizar la excelencia en los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional e internacional. Caracterizados por el confort de su planta hotelera, la eficiencia económica y la profesionalidad del personal; asegurar las más variadas

opciones para disfrutar de los atractivos históricos y culturales de ciudad, de sol y de naturaleza que hacen de este producto turístico cubano, el lugar preferido a su paso por la región central del país, reflejado en el alto nivel competitivo de la instalación y en el índice de satisfacción de sus clientes.

Este hotel no se encuentra categorizado, pero opera bajo los requisitos de un hotel 3 estrellas y ofrece las facilidades siguientes:

- 96 habitaciones climatizadas con baño privado, televisión por satélite y teléfono,
- Restaurante, snack-bar, sala de fiestas,
- Organización para la celebración de reuniones, bodas y otros eventos,
- Alquiler de caja de seguridad, cambio de moneda, piscina, servicios médicos y tienda, y
- Parqueo, telefonía nacional e internacional, internet y fax.

Su estructura transita desde lo que en un primer momento se denomina Complejo Hotelero “Los Caneyes” hasta el nuevo rediseño como empresa Hotel “Los Caneyes” que se encuentra conformada hasta la fecha por los hoteles “Los Caneyes”, “Villa La Granjita”, Hotel “E” Mascotte-Barcelona y Hotel Cubanacán América, buscando la mejora continua del sistema. Estos hoteles para la conformación de la Empresa Hotel “Los Caneyes” se agrupan siguiendo la estructura organizativa que se muestra en el Anexo 6. A continuación se resumen las principales características de los otros hoteles que conforman la empresa.

### **Hotel “La Granjita”**

Se encuentra ubicado en Carretera de Maleza km 2 ½ y se caracteriza por ser una típica granja del campo cubano, ubicada a diez minutos de la ciudad de Santa Clara y a solo 5 km del aeropuerto de la localidad. Por su ubicación geográfica, entre otras particularidades, se caracteriza por recibir turismo internacional, fundamentalmente en grupos de tránsito. El promedio de estancia por turista es, aproximadamente, de 1,1 a 1,3 días.

Esta instalación ostenta la categoría de 3 estrellas. Actualmente cuenta con 71 habitaciones, de ellas dos sencillas, 62 dobles, cuatro triples, dos suites y una junior suite, en su mayoría con balcones y terrazas, distribuidas en bungaló de dos pisos con climatización, televisión por satélite, radio, teléfono, agua fría y caliente. Los principales servicios que brinda la villa a sus clientes son: servicio de alojamiento, oferta de alimentos y bebidas en el restaurante y arboleda, el snack-bar y sala de fiestas, salón de reuniones, baño en piscina de agua dulce, cambio de moneda, caja de seguridad, servicios médicos permanentes y paseos a caballo.

Las instalaciones recreativas se encuentran ubicadas de la siguiente forma: la piscina con posibilidades para niños y adultos, junto a ella se encuentra un área a cielo abierto donde se ofrecen espectáculos diurnos y nocturnos a los clientes, el snack-bar “Los Naranjos”, nombre dado por las plantas de naranja sembradas en los alrededores, brinda servicio de alimentos ligeros, así como de bebidas nacionales e internacionales.

Al igual que el hotel “Los Caneyes” opera bajo la concepción de la marca Horizontes.

### **Hotel Cubanacán “América”**

El hotel América, ubicado en el casco histórico de la ciudad de Santa Clara, en calle Mujica e/ Colon y Maceo a pocos metros del Parque Central Leoncio Vidal, plaza cívica de la ciudad y principal centro socio-cultural y económico del territorio.

En un ambiente puramente ciudadano, cuenta con 27 habitaciones, de ellas 4 matrimoniales y 23 estándar dobles, todas con aire acondicionado, caja de seguridad, teléfono, TV vía satélite, poseen servicios de guarda valores, Internet, Cibercafé y parqueo.

El Hotel está estructurado por un Lobby-Bar, un desayunador con comida ligera y capacidad para 30 comensales, una piscina y área de asoleamiento, con posibilidad de animación y espectáculos artísticos.

En la zona de la piscina, antigua plaza alegórica al humorista Chaflán, se ofertan servicios de Snak Bar y constituyen la vista de la terraza con capacidad de 40 plazas. Este opera bajo la concepción de la marca, “Propia Cubanacán”.

### **Hotel “E” Mascotte**

El desarrollo de los hoteles “E”, forma parte del programa de desarrollo turístico a mediano plazo (2007-2010) implementado por el Ministerio de Turismo. Estas instalaciones se distinguen por constituir un atractivo en sí mismas, con valores patrimoniales auténticos, cercanos a los mejores exponentes de la cultura y las tradiciones locales y nacionales; que se integran a la prestación de un servicio personalizado sin perder la excelencia, en un ambiente sosegado y con una oferta diferenciada de alto confort, teniendo como eslogan promocional “Familiaridad y Distinción”.

El Hotel “E” Mascotte es una pequeña “grande dame” justo frente a la plaza principal de Remedios, con diez habitaciones climatizadas agradablemente amuebladas, de techos altos, mármol y cerámica en sus baños.

Varios acontecimientos históricos se vinculan al local: el día 1º de febrero de 1899 se entrevistan aquí el Mayor General Máximo Gómez y el representante de la delegación cubana en los

Estados Unidos Sr. Gonzalo de Quesada con el comisionado especial del presidente William McKinley, Mr. Robert Porter, a fin de acordar el licenciamiento del Ejército Libertador.

Desde el propio inicio de la Guerra de los Diez Años (1868) el edificio en cuestión estuvo, de alguna manera, vinculado a este acontecimiento. Tras la Paz del Zanjón, la casa vuelve a manos privadas y es entonces cuando comienza a ser utilizada como hotel (año 1879).

Este hotel se encuentra enclavado en un edificio de influencias neoclásicas construido en la década del 60 del siglo XIX, época de gran auge económico para la villa. En la actualidad es uno de los hostales que explota el grupo Cubanacán para brindar servicios de alojamiento, restauración, bar y recreación a los turistas extranjeros que visitan la ciudad.

La mayor parte de los clientes que se hospedan son turistas procedentes de Europa con motivaciones histórico-culturales y para los que resulta atractiva la antigua ciudad de arquitectura colonial, con la simplicidad y autenticidad de los pueblos pequeños.

La instalación cuenta con diez habitaciones climatizadas, con agua caliente, teléfono, televisión por satélite y minibar. Cinco de ellas tienen vista a la Plaza José Martí.

El hotel ofrece servicios de bar, dos restaurantes y recreación.

La decoración y ambientación de las diferentes áreas se realizó siguiendo las tendencias de la época colonial y buscando además la armonía con la arquitectura tropical.

El hotel opera bajo la categoría nominal (proyecto) cuatro estrellas plus.

### **Hotel “E” Barcelona**

Estos hoteles operan bajo la marca “E”, la cual se basa en no repetir lo que otros hacen, sino crear algo donde el cliente pueda experimentar emociones, sentimientos, recuerdos y vivir experiencias para una estancia placentera y encantadora que se convierta en algo inolvidable.

Estos hoteles constituyen una clara fusión de la clasificación Hotel de Ciudad y Hotel Boutique, al contener características estructurales de ambas categorizaciones. Pero además, cuentan con un marcado carácter patrimonial e histórico en su edificación, como rasgo de cumplimiento obligatorio.

El Hotel E Barcelona está ubicado en el casco histórico de la ciudad de Remedios, en la calle José Antonio Peña # 67 e/La Pastora y Antonio Maceo; cuenta con 24 habitaciones. 18 estándar, 9 matrimoniales, 5 minisuit, 10 comunicantes y 1 para discapacitados, todas con aire acondicionado, caja de seguridad, teléfono y TV vía satélite.

El Hotel está estructurado por un Lobby-Bar/Desayunador “Jardines de quietud” con comida ligera y capacidad para 26 comensales y 6 plazas en barra.

### **2.3. Aplicación del procedimiento para la gestión de los riesgos**

El procedimiento de Jiménez Gómez (2012) consta de cinco etapas que se relacionan estrechamente para poder lograr una adecuada gestión de los riesgos. En esta investigación solo se llegará hasta la etapa de organización de la planificación de mejoras por disponer de un término de tiempo insuficiente para poder realizar el monitoreo y control. Se selecciona además dentro de sus procesos claves el de recepción porque es el departamento donde tiene lugar la acogida y despedida del cliente, además que a través de ésta se solicitan, gestionan y controlan varios de los servicios correspondientes a la estancia de los huéspedes. Se trata, entonces, de la primera impresión o imagen inicial que se tiene del lugar al igual que el personal de contacto con quien más relación directa se mantiene.

El proceso de recepción comprende el registro de entrada y salida, asistencia a los servicios de alojamiento, facturación, canje de monedas, venta e Internet. Este proceso comienza con el arribo de los clientes al hotel, esta actividad tiene su origen, en el caso de que sea un grupo de clientes, en el lugar donde se encuentren los mismos y donde existe un guía que los conducirá hacia el hotel en los medios de transporte que se utilizan para este fin; en el caso de que sea un cliente individual, los que se refiere a una persona, esta operación solo incluye la llegada del mismo al hotel. Luego, una vez allí, ya sea el grupo o el cliente individual, el portero inmediatamente informa al barman del lobby-bar de esta llegada en la que posteriormente se le realiza el saludo como se describe a continuación:

En el caso de que sea un cliente individual este a su entrada al hotel es recibido por el bell-boy, quien lo saluda según la hora del día y recoge el equipaje trasladándolo a la recepción; aquí se le chequean los documentos, los cuales posteriormente son devueltos y se le entregan las llaves de la habitación. El cliente paga con la tarjeta al pick y es conducido a la habitación por el maletero o por el ascensorista según la vía de acceso.

En el caso de que sea un grupo, a su llegada al hotel, luego del anuncio del portero al barman del lobby-bar del arribo, se prepara el coctel de bienvenida y se alista el grupo de animación para que comience la presentación cultural. En este momento el *bellboy* saluda a los clientes de acuerdo a la hora del día, comienza a bajar los equipajes del ómnibus y los traslada a la recepción. Luego los animadores invitan a los clientes a pasar al lobby y comienza el show de recibimiento. La responsable de relaciones públicas informa brevemente sobre las características

y servicios del hotel al guía e invita al cóctel. El guía informa al grupo y el barman distribuye los cócteles. Los animadores informan sobre las actividades que se realizan en la tarde y la noche según corresponda. El guía entrega el *rooming list* al recepcionista para comenzar con el *check in* y se realiza la asignación de las habitaciones. Luego el guía distribuye las llaves y las tarjetas de los huéspedes, los cuales son conducidos a la habitación por el maletero o por el ascensorista según la vía de acceso.

La representación gráfica de este proceso se muestra en el Anexo 7.

### **Etapa 1. Planificación del estudio**

En esta primera etapa se realiza la planificación del estudio, definiendo la secuencia de pasos lógicos a ejecutar para que el procedimiento seleccionado cumpla con los objetivos establecidos. Por la complejidad de la organización y el tiempo que se dispone para la investigación se limita el estudio solo a la recepción, seleccionándose por ser uno de los procesos claves de este hotel. La descripción de la aplicación se expone a continuación.

#### **Paso 1. Compromiso de los directivos**

Como paso inicial se le dio a conocer a los directivos las ventajas que reportará a la institución la aplicación del procedimiento propuesto, explicándose las etapas del mismo y la necesidad de aplicar una herramienta que gestione los riesgos vigentes y de posible ocurrencia. Estos mostraron pleno interés y total cooperación en la realización de la investigación.

#### **Paso 2. Formación del equipo de trabajo**

Para la formación del equipo de trabajo se utiliza el método de expertos propuesto por Hurtado de Mendoza (2003); ya que permite valorar el nivel de conocimiento y competencia de cada uno de los candidatos.

Para desarrollarlo se aplica una encuesta (ver anexo 8) que permite efectuar 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 obtenidos se muestran en el Anexo 9.

Según el método y realizando además un análisis cualitativo de los candidatos, considerando sus años de experiencia, así como su interés y disposición para colaborar con este procedimiento se seleccionaron los expertos que se muestran en la Tabla 2.1

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

No	Nombre y apellidos	Especialidad	Cargo que ocupan
1	Lizet Pérez Batles	Ingeniera Industrial	Jefa de Calidad
2	Santiago Contreras Tejada	Ingeniero Industrial	Jefe de Seguridad y Protección
3	Francisco Javier Bravo	Lic. en Contabilidad	Personal de Recursos Humanos
4	Mercedes Delfina Knudsen	Lic. en Contabilidad	Personal de Recursos Humanos
5	Mexi Chávez Hernández	Lic. en Contabilidad	Jefa de Capital Humano
6	Lázaro Y. Treto Castellón	Lic. en Turismo	Jefe de Regiduría de Piso
7	Alinys Iznaga García	Lic. en Contabilidad	Personal de regiduría de Piso

Definido el grupo de trabajo se realiza una reunión de 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**

En la preparación del estudio se tuvieron en cuenta todas las actividades a desarrollar en el procedimiento propuesto, realizando una planificación que contempla la tarea a realizar, el objetivo de la misma, las herramientas a emplear para llevarla a cabo así como el responsable de la ejecución, como se muestra en la Tabla 2.2.

**Tabla 2.2. Modelo para la preparación del estudio**

No.	Tarea	Objetivo	Herramienta	Responsable
1	Información a todo el personal	Mostrar a los trabajadores los objetivos y resultados esperados	Folletos de divulgación	Autora
2	Capacitación del personal	Entrenar al personal para facilitar la aplicación del procedimiento	Conferencias y seminarios	Autora
3	Verificación de las responsabilidades a nivel de organización	Comprobar la existencia y cumplimiento de los requisitos, funciones y responsabilidades del centro	Entrevista directa	Autora

No.	Tarea	Objetivo	Herramienta	Responsable
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 directa	Autora
5	Análisis de la identificación y clasificación de los riesgos en el centro	Conocer cómo y dónde están identificados y clasificados los riesgos	Lista de chequeo	Autora
6	Análisis y evaluación de la gestión de riesgos	Determinar las causas y los factores contribuyentes para evitar que vuelvan a ocurrir	AMFE	Autora
7	Organización de la aplicación de mejoras	Planificar la acción de medidas correctivas y/o de mejoras para facilitar la aplicación de las mismas	Modelo de planificación de mejoras	Autora
8	Actividades de control y monitoreo	Evaluar cuan efectivas son las acciones correctivas preventivas y/ o de mejoras	Mapa de riesgos, observación directa	Autora

Esta propuesta facilita que la investigación se desarrolle de forma coherente y organizada, contribuyendo al logro de los objetivos propuestos.

#### **Paso 4. Información a todo el personal de la organización**

Una vez preparado el estudio, le corresponde a la dirección del centro, ya comprometidos, apoyar en la comunicación a todos los niveles la necesidad, importancia, objetivos y los resultados esperados del mismo, explicando la continuidad sistemática que se le va a dar al procedimiento.

#### **Paso 5. Capacitación del personal**

En este paso se realiza la preparación del personal en el tema de la gestión de los riesgos, donde la organización presenta una fuerza laboral altamente capacitada, lo que constituye una fortaleza que facilita este proceso, reduciendo el tiempo del mismo. Sólo es necesario destacar que se expondrá un seminario por parte de la autora de la investigación para explicar cómo funciona y que aporta el AMFE, herramienta a utilizar para la gestión de riesgos, así como las ventajas que genera para la entidad el contar con un procedimiento que le permita identificar, analizar y controlar posteriormente los mismos, contribuyendo así a la mejora continua de la

organización, haciendo énfasis en los beneficios que representa esta propuesta para su personal al lograr su motivación en este proceso.

## **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 a continuación.

### **Paso 6. Responsabilidades a nivel de organización**

En este paso se aplica una entrevista a cada uno de los jefes de procesos, a través de la cual se comprueba los elementos vinculados a los aspectos siguientes: estructura organizativa, funciones y responsabilidades por cada departamento; su divulgación en las áreas y funcionamiento de las mismas.

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

- Los controles médicos en función de los riesgos detectados en el puesto de trabajo y los protocolos médicos establecidos para el personal afectado, no funcionan adecuadamente, y
- 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 10 ; 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**

Para comprobar la existencia y cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes relacionados con el tema fue necesario aplicar una entrevista a los jefes de procesos directamente relacionados con recepción, la cual se muestra en el Anexo 11.

A través de la misma se comprobó que en el caso de las normas y procedimientos para trabajos con riesgos especiales en la institución no se realiza; mientras que las 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.) no funciona de forma correcta.

Se demostró a través de la aplicación de las entrevistas 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.

Con los resultados obtenidos se pasa a realizar un trabajo en equipo con los expertos seleccionados para este estudio; corroborando la opinión ofrecida por los entrevistados, detectando además otros elementos que afectan la calidad del servicio de recepción en la organización. Algunos de estos problemas se enuncian a continuación:

- El personal no está debidamente capacitado en temas relacionados con la gestión de riesgos,
- La gestión de riesgos se realiza por áreas según el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, pero carece de un enfoque de procesos,
- Se carece en la organización de un procedimiento que permita la gestión de riesgos en la institución,
- Falta de prioridad, sistematicidad y exigencia por parte de la dirección administrativa en el cumplimiento de las actividades y requisitos establecidos en el proceso de recepción,
- Existen indisciplinas por parte de los trabajadores al violar las normas, leyes y resoluciones establecidas como pautas y estándares en el proceso de recepción, y
- En ocasiones falla el flujo de la información dentro del proceso, de una actividad a otra consecutiva, lo que dificulta el buen desarrollo del servicio brindado.

Al ser expuestas, mediante el diagnóstico de la situación actual de la empresa, las posibles causas que influyen en la inadecuada calidad del proceso de recepción, se relacionan mediante el diagrama causa efecto, mostrado en la Figura 2.1, las causas que tributan a esta problemática.



**Figura 2.1 Diagrama causa efecto.**

**Paso 8. Identificación y clasificación de riesgos**

Según los resultados de la lista de chequeo 297 (con modificaciones de la ley 60) que se muestra en el Anexo 12 y las entrevistas directas antes mencionadas en los pasos 6 y 7, los riesgos no están identificados ni clasificados por proceso, esta identificación se realiza de manera general y no teniendo en cuenta si corresponde a un error humano o del sistema. El reglamento de Seguridad y Salud ocupacional vigente en la organización define como riesgos físicos a aquellos relacionados con el ruido, el calor y la iluminación, los riesgos químicos van a estar a dados por los líquidos y sustancias de limpieza, por otra parte existen riesgos ergonómicos en los manejos de cargas y desplazamientos, y las condiciones y organización del trabajo suponen riesgos psicosociales. En la Tabla 2.3 se muestran los riesgos que están definidos en el hotel.

**Tabla 2.3 Riesgos identificados en el hotel “Los Caneyes”**

No.	Riesgo identificado
1	Caída de persona a diferente nivel
2	Caída de persona al mismo nivel
3	Caída de objetos por desplome o derrumbe
4	Caída de objetos en manipulación
5	Caída de objetos desprendidos
6	Pisada sobre objetos
7	Choque contra objetos inmóviles

No.	Riesgo identificado
8	Golpes o contactos contra objetos móviles
9	Golpes o cortaduras con objetos o herramientas
10	Proyección de fragmentos o partículas
11	Atrapamiento por o entre objetos
12	Atrapamiento por vuelco de máquinas o vehículos
13	Sobreesfuerzo físico o mental
14	Estrés térmico
15	Contacto térmico
16	Contacto eléctrico
17	Inhalación o ingestión de sustancias nocivas
18	Contacto con sustancias nocivas
19	Explosiones
20	Incendios
21	Atropello, golpes o choques contra o con vehículos
22	Exposición a agentes físicos

### **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 recepción hotelera, 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. Los resultados de cada uno de los pasos se encuentran estrechamente relacionados y se obtienen en cascada por lo que la tabla con el AMFE se muestra en el paso 6: identificación y evaluación de los riesgos.

#### Paso 1. Determinación de los fallos potenciales en el proceso

Mediante la consulta del equipo de trabajo se enuncian los posibles fallos en cada una de las actividades del proceso de recepción hotelera, realizando un profundo análisis que permita definir la totalidad de los fallos asociados al mismo.

#### Paso 2. Identificación de los efectos de los fallos detectados

En este paso se definen para cada modo de fallo los efectos que este trae consigo, teniendo en cuenta su influencia sobre la calidad de las actividades del proceso; la seguridad de los trabajadores, clientes así como la protección del medio ambiente.

Paso 3. Evaluación de la severidad (S) de los efectos

Para evaluar la gravedad del fallo, el equipo de trabajo utiliza la escala propuesta en la Tabla 2.4 basándose en las implicaciones que trae el efecto para los trabajadores, clientes externos, la calidad del proceso y la conservación del medio ambiente. Esta herramienta se diseña apoyándose en la revisión bibliográfica para analizar las buenas prácticas de instituciones hoteleras y teniendo en cuenta la opinión de los expertos del equipo de trabajo.

**Tabla 2.4 Escala para evaluar la severidad del fallo**

Valor de severidad (S)	Categoría	Descripción
5	Muy Alta	Cuando el fallo origina la pérdida del cliente, provocado por el incumplimiento de normas que suponen un alto riesgo para el cliente y el trabajador.
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.
3	Moderada (daños de relativa importancia)	Cuando el fallo causa cierto descontento en el cliente, provocado por un deterioro en el sistema suponiendo riesgos leves para el cliente y el trabajador.
2	Baja (repercusiones 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 (repercusiones imperceptibles)	Cuando el fallo es de pequeña importancia y el cliente no lo percibe, no influye en las características del servicio.

Paso 4. 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.

Paso 5. Cálculo de la probabilidad de ocurrencia de las causas (O)

En este paso se determina la probabilidad de que una causa específica se produzca dando lugar al modo de fallo, se valora la probabilidad de ocurrencia de los fallos mediante la escala propuesta en la Tabla 2.5 analizando la frecuencia de ocurrencia de las causas, de acuerdo a la experiencia de los expertos en el proceso.

**Tabla 2.5 Escala para evaluar la probabilidad de ocurrencia del fallo**

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

Paso 6. 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 2.6.

**Tabla 2.6 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 probabilidad de detectabilidad el fallo basado en la eficacia de los controles utilizados en el proceso empleando la escala mostrada en la tabla 2.7.

Tabla 2.7 Escala para evaluar la detectabilidad del fallo

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

Luego es calculado el nivel de prioridad para cada uno, con el objetivo de aplicar acciones según la prioridad relativa para su tratamiento.

Con los resultados que se obtiene al aplicar la herramientas AMFE se elabora un informe mediante una tabla resumen 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, probabilidad de detectar el fallo con los controles actuales de existir estos, y el valor del NPR, en el Anexo 13 se muestran los resultados de cada aspecto antes mencionado en el proceso de recepción hotelera, enfocándose específicamente en el recibimiento de los clientes. En este proceso fueron analizados un total de 17 modos de fallo, cada uno con sus efectos y causas relativas, en la Tabla 2.8 se muestra la actividad de llegada de los clientes al hotel, dada su importancia por ser el primer servicio que recibe el mismo y del cual depende la imagen que tendrá este de la institución.

Para finalizar esta etapa del procedimiento se hace una evaluación de las prioridades de los riesgos considerando como prioritarios a aquellos que posean un  $NPR \geq 20$  y/o el índice de gravedad igual a 4. En la Tabla 2.9 se exponen los resultados.

**Tabla 2.8 Resultados del AMFE en la actividad de llegada de los clientes al hotel**

Paso del proceso	Modo de fallo	Efecto del fallo	S	Causa del fallo	O	D	NPR	
Llegada de los clientes	No está garantizado el transporte	Ciente insatisfecho	4	Déficit de ómnibus	2	2	16	
		No se transporta el cliente hasta el hotel	4	No se asigna transporte por parte de la agencia	2	2	16	
	Inexistencia de un guía	Desorientación de los clientes a la llegada hacia su destino	3	No se designa un guía por parte de la agencia	2	3	18	
	Retraso en la llegada al hotel	Ciente insatisfecho	Demora en la salida del ómnibus	2		3	2	12
			Rotura del ómnibus			3	1	6

Es significativo que los modos de fallos identificados en cada una de las actividades del proceso, de acuerdo a la evaluación realizada, constituyen riesgos que deben ser controlados para evitar que afecten la calidad del proceso, y de esta forma contribuir a una adecuada gestión de los riesgos, a elevar la calidad de los servicios brindados en la institución logrando así la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

**Tabla 2.9 Resultados de la evaluación de las prioridades de los riesgos**

Paso del proceso	Modo de fallo	S	NPR
Chequeo de documentos	No se recepciona correctamente la información	4	36
Entrega de documentos y llaves	No se devuelven los documentos	4	36
	No se entregan las llaves de la habitación	4	36
Bienvenida en el lobby-bar y servicio de coctelería	No se informan las características del hotel	3	27
Conducción y entrega de la habitación	No explicar las características del hotel	3	27
	No se guía el cliente a la habitación	4	24
Saludo de bienvenida	Bell-boy no transporta las maletas a recepción	4	24
Llegada de los clientes	No existe transporte	4	16

Paso 7. Propuesta de medidas correctivas, preventivas y/o de mejora

Para llevar a cabo el análisis de la evaluación de las prioridades debe establecerse el sistema de control que asegure el correcto funcionamiento del proceso seleccionado, al constituir la

investigación un primer acercamiento al tema se toman en cuenta para el control todos los riesgos potenciales evaluados mediante el AMFE del proceso. Esto se realiza a través de la identificación de puntos críticos de control en el proceso. Los pasos seguidos para establecer el sistema de control se exponen a continuación:

a-) Identificación los Puntos Críticos de Control (PCC)

Se determinan los puntos del proceso en los que debe ejercerse el control para eliminar o reducir los riesgos a niveles aceptables utilizando el árbol de decisión propuesto en el capítulo 1, se realizan además entrevistas y análisis de documentos. Como resultado se establece que todas las actividades del proceso donde el NPR fue mayor que 20 y/o la severidad era de 4 constituyen puntos críticos de control, debido fundamentalmente a la necesidad de controlar los riesgos de cada una para el correcto funcionamiento del proceso.

b-) Establecimiento de los límites críticos para cada PCC

Se especifican los límites críticos para cada PCC estableciendo un valor correcto, uno de tolerancia y otro crítico.

c-) Establecimiento de un sistema de vigilancia para los PCC

En este paso se elabora una tabla donde se definen para cada punto crítico de control los elementos siguientes: objeto de control del proceso, unidad de medida, tipo de sensor, objetivo, frecuencia de las medidas, criterios para tomar decisiones y responsable de tomarlas. Se presenta en la tabla 2.10 la propuesta de control realizada para las actividades del proceso que resultaron críticas, de forma que su aplicación permita evitar la ocurrencia de los fallos identificados en las mismas.

**Tabla 2.10 Propuesta de control para el proceso de gestión de recepción hotelera**

Paso del proceso	Objeto de control del proceso	Tipo de sensor	Objetivo	Frecuencia de las medidas	Criterio para tomar decisiones	Respon.
Chequeo de documentos	Personal de contacto	Humano	Controlar la correcta verificación de los datos y documentos solicitados	Continua	• Si el personal no cumple su labor, se debe investigar si es por falta de destreza y/o violación de los procedimientos.	Jefe del Dpto. de recepción

Paso del proceso	Objeto de control del proceso	Tipo de sensor	Objetivo	Frecuencia de las medidas	Criterio para tomar decisiones	Respon.
Entrega de documentos y llaves	Personal de contacto	Humano	Comprobar si se le devuelven los documentos y si se entregan las llaves	Continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el procedimiento no se cumple se deben tomar medidas con el personal.</li> <li>• Si el personal presenta problemas con su labor, se debe investigar si es debido a falta de destreza y/o violación de los procedimientos.</li> </ul>	Jefe del Dpto. de recepción
Bienvenida en el lobby-bar y servicio de coctelería	Personal de contacto	Humano	Comprobar que se cumplan con los estándares de cortesía y se brinde la información necesaria	Continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el procedimiento no se cumple se deben tomar medidas con el personal.</li> <li>• Si el personal presenta problemas con su labor, se debe investigar si es debido a falta de destreza y/o violación de los procedimientos.</li> </ul>	Jefe del Dpto. de recepción
Conducción y entrega de la habitación	Personal de contacto	Humano	Verificar que se conduzca al cliente a su habitación y se le brinde la información necesaria	Continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el procedimiento no se cumple se toman medidas con el personal.</li> <li>• Si el personal no realiza su labor, se investiga si por falta de destreza y/o violación de los procedimientos</li> </ul>	Jefe del Dpto. de recepción

Paso del proceso	Objeto de control del proceso	Tipo de sensor	Objetivo	Frecuencia de las medidas	Criterio para tomar decisiones	Respon.
Saludo de bienvenida	Personal de contacto	Humano	Verificar el cumplimiento de las normas de cortesía en la atención al cliente	Continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el procedimiento no se cumple se deben tomar medidas con el personal.</li> <li>• Si el personal presenta problemas con su labor, se debe investigar si es debido a falta de destreza y/o violación de los procedimientos</li> </ul>	Jefe del Dpto. de recepción
Llegada de los clientes	Transporte	Humano	Garantizar la existencia del transporte	Continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no hay ómnibus disponible, o este no se encuentra en condiciones óptimas para el viaje se debe gestionar y garantizar un medio de transporte para el traslado de los clientes.</li> </ul>	Jefe de transporte de la agencia de viaje

d-) Establecimiento de medidas correctivas

En este paso resulta necesario implantar en el proceso el sistema de control propuesto, para en función de sus resultados, proponer las acciones correctivas necesarias que eviten la ocurrencia de fallos y aseguren que el proceso esté bajo control.

**Etapa 4. Organización de la aplicación de mejoras**

En esta etapa del procedimiento se procede a organizar la aplicación de las mejoras o acciones correctivas para mitigar los fallos encontrados en el AMFE y en el sistema de control propuesto

anteriormente, para ello se definen los recursos, responsables y el período de aplicación de las mismas.

Debido a que las principales deficiencias detectadas en el proceso de recepción están dadas por el desempeño del personal de contacto en las diferentes actividades, se hace necesario proponer como mejoras las que se relacionan en la Tabla 2.11.

**Tabla 2.11. Organización de planificación de mejoras.**

No.	Mejora	Resultados esperados	Responsable	Fecha de culminación
1	Evaluación de las competencias laborales de cada trabajador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades de aprendizaje de cada trabajador</li> </ul>	Departamento de Recursos Humanos	15/ 07/2014
2	Capacitación o entrenamiento de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de preparación del personal de contacto.</li> <li>• Mejora de la calidad del servicio sobre la que influye el trabajador</li> </ul>	Departamento de Recursos Humanos	01/09/2014

Por cuestiones de tiempo no se pudo terminar de aplicar la última etapa del procedimiento propuesto, pero es fundamental que la institución lo implemente completo además de aplicarlo en los demás procesos.

#### 2.4. Conclusiones parciales

1. A través de la consulta de documentos en el centro, la aplicación de entrevistas y la lista de chequeo 297 con modificaciones de la ley 60, se detectó que en la institución los riesgos están identificados y clasificados por área y no por proceso.
2. Con la aplicación del AMFE se identifican 17 modos de fallos y los efectos que estos provocan, determinando que de ellos, 8 tienen un nivel prioritario alto.
3. Se diseña una matriz de riesgo la cual fue sometida a evaluación de los expertos, considerándola adecuada para este tipo de organización.
4. El sistema de control propuesto permite trazar estrategias de trabajo para mejorar la imagen de la entidad así como la satisfacción de los clientes.

Conclusiones

Generales



## **Conclusiones generales**

1. Se selecciona el procedimiento de Jiménez Gómez (2012) ya que fusiona los procedimientos de varios autores, adiciona nuevas etapas, con la intención de obtener una propuesta que se adapte a organizaciones de servicios, aunque deben realizarse cambios en su escala para el AMFE por estar diseñada para instituciones hospitalarias
2. Dentro de las principales deficiencias encontradas en el diagnóstico, se encuentran que la gestión de riesgos no se realiza adecuadamente, ya que no se toman en cuenta las afectaciones que puedan perturbar al proceso de forma integrada, sino que se identifican los riesgos laborales por las diferentes áreas organizativas.
3. Se identifican 17 modos de fallos y los efectos que estos provocan, determinando que de ellos, tienen un NPR alto 8.
4. La matriz de riesgo diseñada fue sometida a evaluación de los expertos, considerándola adecuada para este tipo de organización.
5. El sistema de control propuesto permite trazar estrategias de trabajo para mejorar la imagen de la entidad así como la satisfacción de los clientes.

# Recomendaciones



## **Recomendaciones**

1. Aplicar el procedimiento a los otros procesos de la organización para contribuir al perfeccionamiento del trabajo en el hotel.
2. Capacitar sistemáticamente a todo el personal en gestión de riesgos de calidad, de forma que contribuya a la mejora continua de la entidad.
3. Presentar el presente trabajo en eventos científicos para divulgar los resultados, facilitando así su generalización a otras organizaciones con características similares.
4. Implementar las acciones de mejoras en la organización para contribuir a elevar la calidad del servicio prestado.

# Bibliografía



## **Bibliografía**

1. AGUIRRE, M.S., (2002): “La Gestión de Calidad como factor clave de competitividad y fidelización de clientes en empresas de servicios”, pp. 97- 113.
2. ARMAS NAVARRO, ORELVYS (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 la Villas).
3. BLANCO, J. R. 2006. Riesgos de trabajo en hoteles cinco estrellas.
4. CANTÚ DELGADO, H. (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. Segunda edición. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. 382 p.
5. COMITÉ COSO., (1985) Enterprise Risk Management – Integrated Framework.
6. CONWAY, W.F. (1988). The correct way of managing. Conway Quality. Inc.
7. CORELLA JM., (1996) La Gestión de servicios de salud. Cap 11. Madrid, Díaz de Santos.
8. 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. p 275.
9. CROSBY, P.B., (1979 a). Quality is free. McGraw-Hill Book Co. New York.
10. CUATRECASA, LLUIZ [1999].Gestión Integral de la Calidad. Implementación, Control y Certificación. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona.
11. DEMING, W. E. [1986]. Out of the crisis. Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
12. DEMING, W.E., (1989). La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad. Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.
13. DESCALS, A. M., EIGLIER, P. & LANGEARD, E. 1989. Servucción, McGraw Hill.
14. ESCORIZA MARTÍNEZ, T. (2003). Determinación de los costos de la mala calidad como vía de la mejora en procesos. Tesis presentada para optar por el Grado de Máster en Ciencias Técnicas. Universidad Central de las Villas. Cuba.
15. ESPIÑEIRA Y SHELDON, (2005) COSO y el Marco de Gestión Integral de Riesgos.
16. FEIGENBAUM, A. V. [1971]. Control total de la calidad. Edición Revolucionaria, Habana
17. FEIGENBAUM, A. V. [1997]. Changing concepts and management of quality worldwide. *Quality progress*. December: pp 45-48.

18. FLEISCHHAUER, M., GREIVING, S. & WACZURA, S. 2007. Planificación territorial para la gestión de riesgos en Europa. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, 45, 49-78.
19. 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, 495.
20. GARCÍA, J. S., VIDAL, A. F. & SANTO TOMÁS, M. J. R. Gestión de Riesgos. Estudio sobre el sector asegurador en España 2010: los aspectos cualitativos de solvencia II, 2010. Fundación de Estudios Financieros, 111-130.
21. HERNÁNDEZ, P. J. S. 1995. LOS MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN DEL USUARIO EN LA EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS SANITARIOS (\*). Rev Esp Salud Pública, 69.
22. HURTADO DE MENDOZA (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).
23. 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, 111.
24. ISHIKAWA, K. [1988]. ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Edición Revolucionaria. La Habana: p 209.
25. JIMÉNEZ GÓMEZ, LI;(2012) Procedimiento para la gestión de los riesgos en los procesos claves del cardiocentro "Ernesto Guevara de la Serna"
26. JURAN, J. M. [1993]. Manual de Control de la Calidad. Cuarta Edición.
27. KOPRINAROV, B., (2005). El riesgo empresarial y su gestión analítica. Pág 2.
28. LÓPEZ, M. J. O. 2003. Errores de medicación y gestión de riesgos. Rev Esp Salud Pública, 77, 527-540.
29. MADRIGAL, J. B., (2004). Introducción a la gestión de riesgos empresariales. En: [http://www.mdcienet.mx/esp\\_in/riesg\\_gelog/actual=?56/sub\\_cat=?/mdg56.pdf](http://www.mdcienet.mx/esp_in/riesg_gelog/actual=?56/sub_cat=?/mdg56.pdf)
30. MONCADA, J. & ALBERTO, D. 2011. Gestión de riesgos.
31. NC ISO 9000:2005. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
32. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, VALERIE A. & BERRY, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. Journal of Marketing (USA) vol. 49: 41-50.

33. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, VALERIE A. & BERRY, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing (USA)* 64 (1): 5-6.
34. RIVERO BOLAÑOS, A. (2011) El Control Interno y la Gestión de Riesgos en Cuba, ¿un paso de avance con la Resolución 60? Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana. Disponible en: [http://cofinhabana.fcf.uh.cu/index.php?option=com\\_docman](http://cofinhabana.fcf.uh.cu/index.php?option=com_docman).
35. ROSANDER, A. C. 1992. La búsqueda de la calidad en los servicios, Ediciones Díaz de Santos.
36. SACANELL RUIZ DE APODACA, C. 2010. Evaluación y plan de actuación en materia de Prevención de Riesgos Laborales del Hotel Tanit (Benidorm).
37. SOLDANO, A. (2008) Conceptos sobre Riesgo. En: <http://www.rimd.org/advf/documentos/4921a2bfbe57f2.37678682.pdf>.
38. SUÁREZ TORRES, N. A. 2013. Sistema de administración de riesgos para la Empresa Hostelera Casamolino Ecuador CIA. LTDA., ubicada en San Pablo del Lago del cantón Otavalo.
39. TRUJILLO GONZÁLEZ, N. (2010) Propuesta de un procedimiento para la administración de los Riesgos Empresariales en Desoft S.A. Validación en la División Desoft Villa Clara. Tesis presentada para optar por el Grado de Ingeniero Industrial. Universidad Central de las Villas. Cuba.
40. VUORI, H. V., DELGADO VILA, R. & SUNOL SALA, R. 1988. El control de la calidad de los servicios sanitarios: Conceptos y metodología; El control de la calidad de los servicios sanitarios: Conceptos y metodología; Quality assurance of health services: Concepts and methodology, Masson.
41. YAMAGUCHI, K. [1989]. El aseguramiento de la calidad en el Japón. Conferencia brindada en el CEN. La Habana, febrero: p 107.MES.

# Anejos



## Anexos

### Anexo 1. Conceptos de calidad

<b>Conceptos de Calidad</b>	
<b>Armand V. Feigenbaum (1971)</b>	Precisa como calidad <i>"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"</i> .
<b>Crosby, (1979); (1994)</b>	Su definición de calidad inicial es "conformidad a los requerimientos", Esta definición está limitada ya que depende de los requerimientos que se hayan considerado, por lo que luego define que la calidad es <i>"entregar a los clientes y a los compañeros de trabajo, productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo"</i> .
<b>Deming, (1986)</b>	Define la calidad como un <i>"predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado"</i>
<b>Conway, (1988)</b>	Plantea que la calidad se alcanza al <i>"desarrollar la fabricación, administración y distribución a bajo costo de productos y servicios que el cliente quiera o necesite"</i> .
<b>Ishikawa, (1988)</b>	Manifiesta que <i>"calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores"</i> e incluye el costo entre estos requisitos. <i>"En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos etc."</i>
<b>Yamaguchi, (1989)</b>	Plantea que la calidad es el conjunto de propiedades o características que definen su actitud para satisfacer necesidades establecidas.
<b>Juran, (1993)</b>	Aporta no una sino dos definiciones de calidad, una que se refiere al producto <i>"calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto"</i> y otra que se refiere a la organización <i>"la calidad consiste en no tener deficiencias"</i> .
<b>Tigani, (2006)</b>	<i>"La calidad es la medida de la dimensión en que una cosa, satisface una necesidad, resuelve un problema o agrega valor para alguien"</i> .
<b>ISO 9000:2005</b>	Define la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Es decir que la calidad depende de los requisitos formulados por los productores a partir de los deseos y/o necesidades de los clientes y con el objetivo de satisfacer sus expectativas.

**Anexo 2** Principios de Gestión de la Calidad. (Fuente: NC ISO 9000:2005)

<b>Principios de Gestión de la Calidad</b>
<b>Enfoque al cliente</b>
Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
<b>Liderazgo:</b>
Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
<b>Participación del personal</b>
El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización
<b>Enfoque en Procesos</b>
Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso
<b>Enfoque de sistema para la gestión</b>
Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
<b>Mejora continua</b>
La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de ésta
<b>Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones</b>
Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información
<b>Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:</b>
Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor

**Anexo 3** Análisis de los procedimientos de la literatura (Fuente: Jiménez Gómez, 2012)

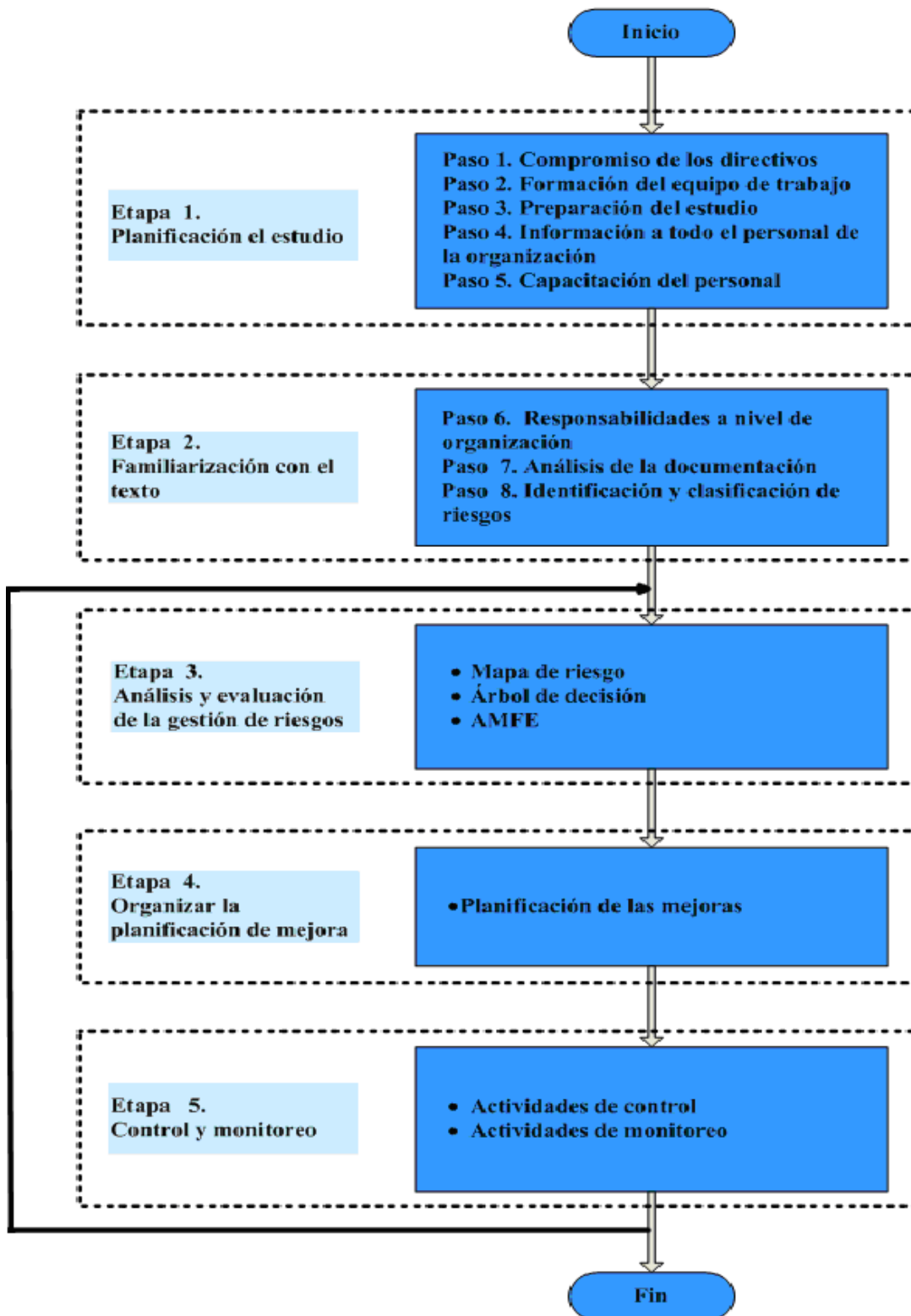
Procedimiento	Etapas	Pasos
<b>Método australiano-neozelandés</b>	1-Establecer el contexto	Comunicación y consulta
		Monitoreo y revisión
	2-Identificar los riesgos	Comunicación y consulta
		Monitoreo y revisión
	3-Analizar los riesgos	Comunicación y consulta
		Monitoreo y revisión
	4-Evaluar los riesgos	Comunicación y consulta
		Monitoreo y revisión
	5-Tratar los riesgos	Comunicación y consulta
		Monitoreo y revisión
<b>Jiménez Gómez. L (2012)</b>	1-Planificación del estudio	Compromiso de los directivos
		Formación del equipo de trabajo
		Preparación del estudio
		Información a todo el personal
		Capacitación del personal
	2-Familiarización con el texto	Responsabilidad a nivel de organización
		Análisis de la documentación
		Identificación y clasificación de los riesgos
	3-Análisis y evaluación de la gestión de riesgo	Mapa de riesgo
		Árbol de decisión
		AMFE
	4-Organizar la planificación de mejoras	Planificación de las mejoras
	5-Control y monitoreo	Actividades de control
		Actividades de monitoreo
	ISO 31000	1-Establecer el contexto
Seguimiento y revisión		
2-Evaluación de riesgo		Identificar los riesgos
		Analizar los riesgos
		Evaluar los riesgos
3-Tratar los riesgos		Comunicación y consulta
		Seguimiento y revisión

**Anexo 3** Análisis de los procedimientos de la literatura (Fuente: Jiménez Gómez, 2012).

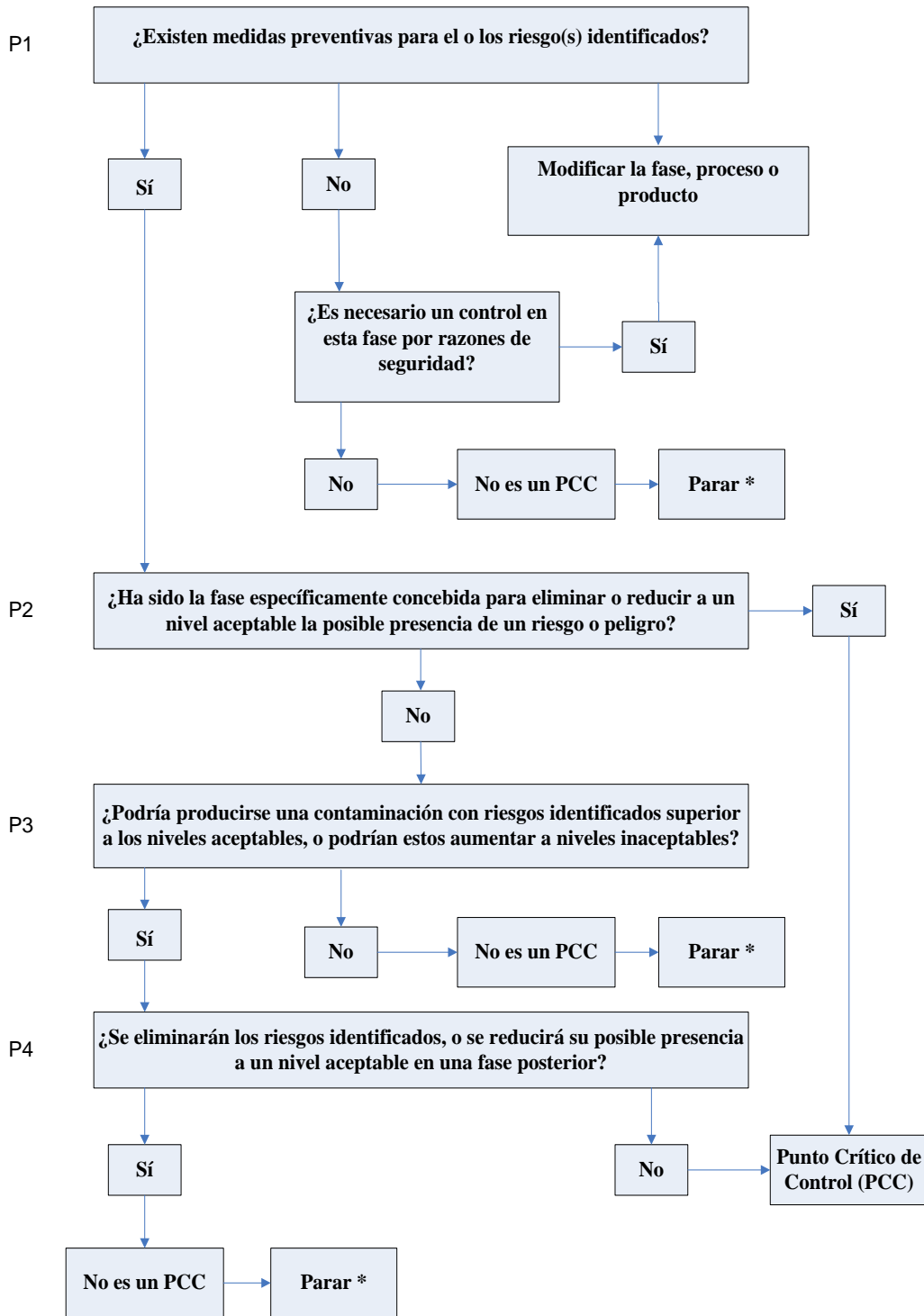
Continuación.

Procedimiento	Etapas	Pasos
Cartilla guía (2001)	1-Directrices generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de la alta gerencia</li> <li>• Conformación de un equipo de trabajo</li> </ul>
	2-Valoración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación</li> <li>• Análisis</li> <li>• Determinación del nivel de riesgo</li> </ul>
	3-Manejo del riesgo	• Implantación de políticas, estándares y procedimientos
	4-Plan de manejo de riesgo	-----
	5-Elaboración del mapa de riesgo	-----
	6-Monitoreo	-----
	7-Autoevaluación	-----
Galarce. Y	1-Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno de control</li> <li>• Evaluación de los riesgos</li> <li>• Actividades de control</li> <li>• Información y comunicación</li> <li>• Supervisión</li> </ul>
	2-Generar cultura de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de la dirección provincial y los jefes de departamento</li> <li>• Formar un equipo de trabajo</li> <li>• Capacitación del personal</li> </ul>
	3-Valoración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del riesgo</li> <li>• Análisis del riesgo</li> <li>• Determinación del nivel de riesgo</li> </ul>
	4-Estrategia de manejo del riesgo	• Manejo del riesgo
	5-Monitoreo y consulta	-----
HAZOP	1-Definición del área de estudio	-----
	2-Definición de los nudos	-----
	3-Aplicación de las palabras guías	-----
	4-Definición de las desviaciones a estudiar	-----
	5-Sesiones HAZOP	-----
	6-Informe final	-----
	7-Ámbito de aplicación	-----
	8-Recursos necesarios	-----

Anexo 4 Procedimiento para la gestión de riesgos (Fuente: Jiménez Gómez, L. 2012)

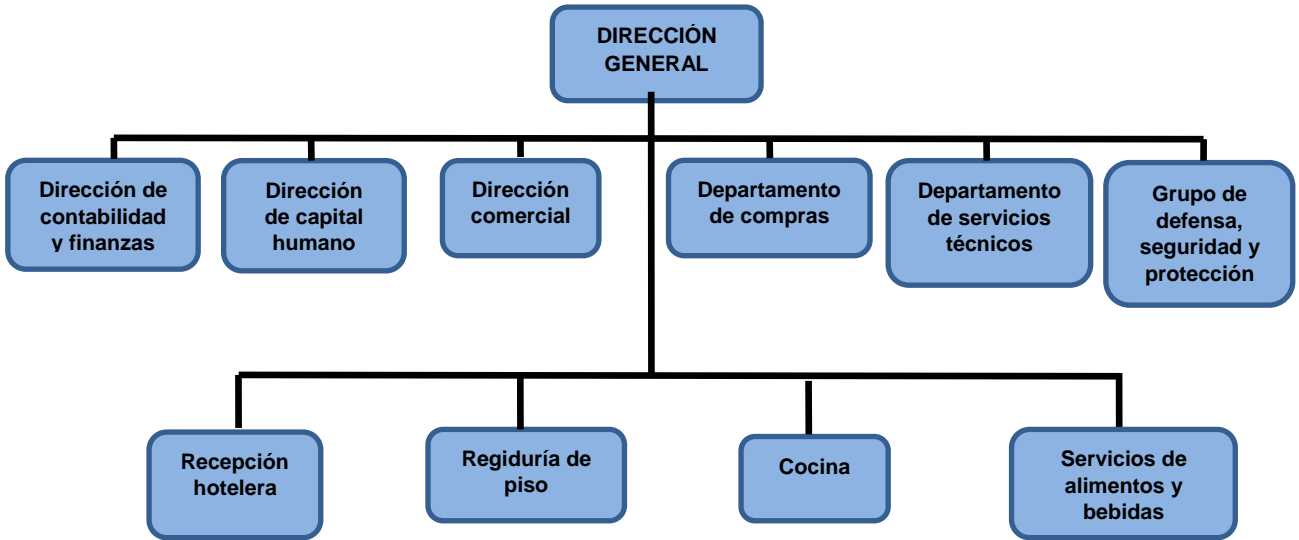


**Anexo 5** Árbol de decisión para la determinación de los Puntos Críticos de Control. (Fuente: Rodríguez y Rivera, 2010).

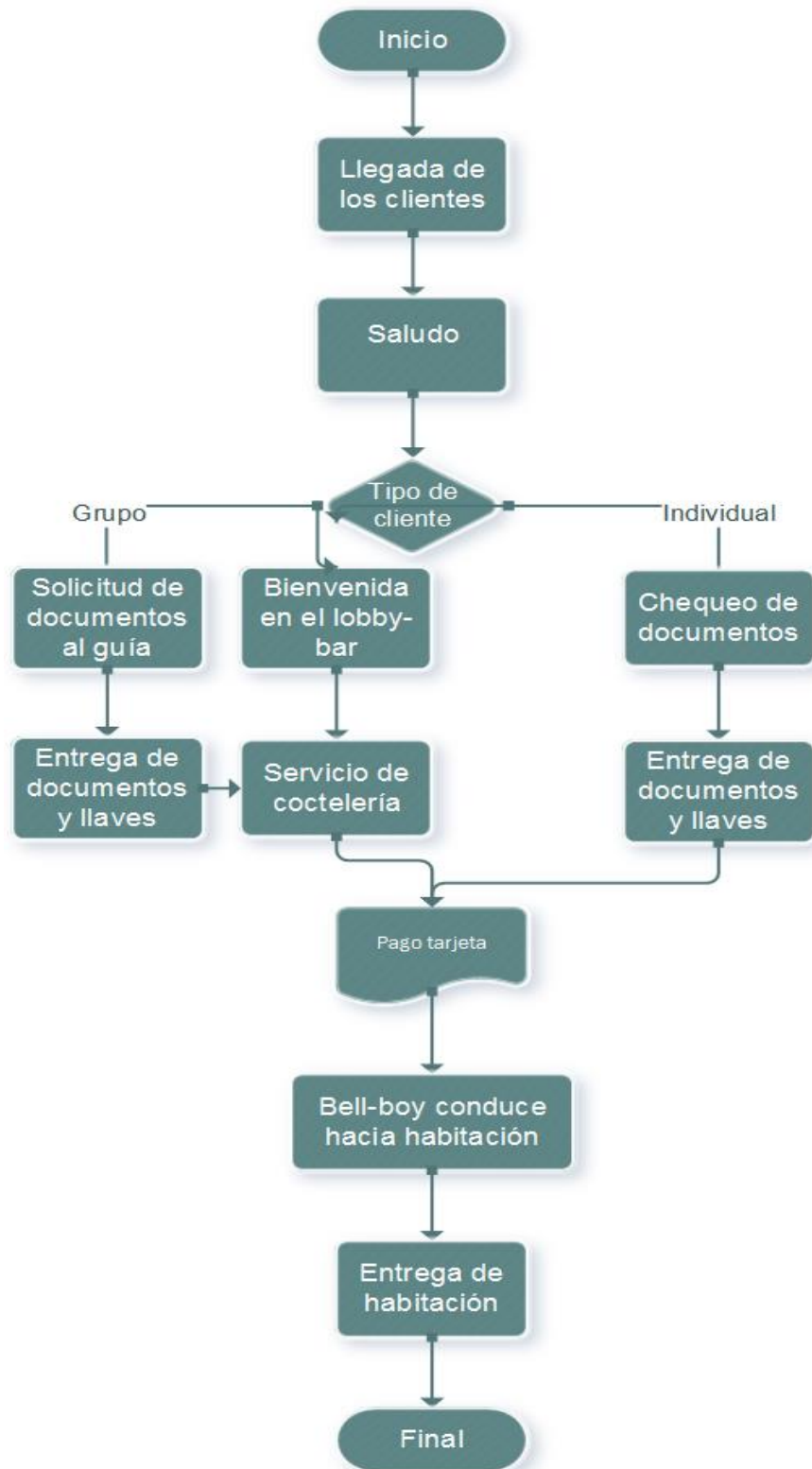


\* Pasar al siguiente peligro identificado del proceso descrito.

**Anexo 6** Organigrama de dirección de la Empresa Hotel “Los Caneyes”. Fuente: Dirección de recursos humanos Empresa Hotel “Los Caneyes”( 2014)



Anexo 7 Representación gráfica del proceso de recepción.



**Anexo 8.** Encuesta. Coeficiente de competencia de expertos.

Estimado compañero(a): Se dirige esta encuesta a usted para evaluarlo como posible experto a ser consultados sobre temas en relación a la gestión de riesgos para la calidad y la inocuidad de los alimentos. Para ello antes de realizarle las consultas pertinentes se hace necesario determinar su coeficiente de competencia en estos temas, a los efectos de reforzar la validez del resultado de las preguntas que se le realizarán. La presente encuesta constituye un método de autoevaluación, por tal motivo se le agradece que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible:

Nombre: \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Grado Científico: \_\_\_\_\_

1. Marque con una (X), en la tabla siguiente el valor que corresponde con el grado 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.

Grado de conocimiento acerca de:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión de riesgos por procesos										
Proceso de recepción hotelera										

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

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			

**Muchas gracias por su colaboración**

**Anexo 9.** Aplicación del método de expertos (Fuente: Hurtada de Mendoza 2003)

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:

$$Ne = \frac{p(1 - p)k}{I^2}$$

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- $\alpha$ )

(1- $\alpha$ )	K
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

Para el caso bajo estudio se decidió tomar:

1-  $\alpha$  = 0.99 para k= 6.6564 p= 0.01 I=  $\pm$ 0.10

Obteniendo como resultado: Ne = 6.5898

Tomando como resultado final: Ne = 7

1. 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 siguiente, para la obtención de la información necesaria para la selección de los expertos finales, se utilizó la encuesta que se muestra en el Anexo 8.

**Anexo 9.** Aplicación del método de expertos (Fuente: Hurtada de Mendoza 2003). Continuación.

Tabla 1. Relación de expertos a seleccionar.

Nombre y apellidos	Especialidad	Responsabilidad que desempeña
Lizet Pérez Batles	Ingeniera Industrial	Jefa de Calidad
Santiago Contreras Tejeda	Ingeniero Industrial	Jefe de Seguridad y Protección
Francisco Javier Bravo	Lic. en Contabilidad	Jefa de Recursos Humanos
Mercedes Delfina Knudsen	Lic. Soc. Cultural	Personal de regiduría de Piso
Mexi Chávez Hernández	Lic. en Contabilidad	Personal de Recursos Humanos
Aylin Macado Martínez	Bachiller en Ciencias y Letras	Personal de Recursos Humanos
Willian Pascual Ratia	Lic. en Contabilidad	Personal de Recursos Humanos
Lázaro Y. Treto Castellón	Lic. en Contabilidad	Jefa de Capital Humano
Gilberto Valentín Sarduy	Lic. en Turismo	Jefe de Regiduría de Piso
Alinys Iznaga García	Lic. en Contabilidad	Personal de regiduría de Piso

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.

2. Se le pidió a 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, obteniéndose como resultado el que se muestra en la Tabla 2.

Leyenda: **X**- Respuesta a 1ra pregunta; **X**- Respuesta a 2da pregunta y **X**- Coincidencia en la puntuación de las respuestas de ambas preguntas.

**Anexo 9.** Aplicación del método de expertos (Fuente: Hurtada de Mendoza 2003). Continuación.

Tabla 2. 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	Lizet Pérez Batles								X		X
2	Santiago Contreras Tejeda								X	X	
3	Francisco Javier Bravo									X	X
4	Mercedes Delfina Knudsen								X	X	
5	Mexi Chávez Hernández							X		X	
6	Aylin Macado Martínez						X				
7	Willian Pascual Ratia						X			X	
8	Lázaro Y. Treto Castellón						X				
9	Gilberto Valentín Sarduy						X			X	
10	Alinys Iznaga García							X			X

3. A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información ( $K_c$ ) a través de la fórmula  $K_{c_j} = n(0.1)$  (1)

Donde:  $K_{c_j}$ – Coeficientes de conocimiento o información del experto “j”

n – Rango seleccionado por el experto.

Obteniéndose como resultado:

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$k_c$	0.90	0.85	0.95	0.85	0.80	0.60	0.75	0.80	0.70	0.85

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.

5. 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.

6. Con estos valores se calcula el coeficiente de argumentación ( $K_a$ ) de cada experto utilizando la ecuación:

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

**Anexo 9.** Aplicación del método de expertos (Fuente: Hurtada de Mendoza 2003). Continuación.

Obteniéndose como resultado:

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ka	1	0.8	0.9	0.8	0.6	0.4	0.6	0.9	0.7	0.9

7. 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

$$K = 0,5 * (Kc + Ka) \quad (3)$$

Donde: K: Coeficiente de Competencia.

obteniéndose como resultado:

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
k	0.95	0.825	0.925	0.825	0.70	0.5	0.675	0.85	0.7	0.875

8. Este valor es comparado con una escala preestablecida determinando el nivel de competencia alcanzado por los expertos, arrojando como resultado:

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto

9. 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 3.

**Anexo 9.** Aplicación del método de expertos (Fuente: Hurtada de Mendoza 2003). Continuación.

Tabla 3. Relación de expertos seleccionados.

Nombre y apellidos	Especialidad	Responsabilidad que desempeña
Lizet Pérez Batles	Ingeniera Industrial	Jefa de Calidad
Santiago Contreras Tejeda	Ingeniero Industrial	Jefe de Seguridad y Protección
Francisco Javier Bravo	Lic. en Contabilidad	Personal de Recursos Humanos
Mercedes Delfina Knudsen	Lic. en Contabilidad	Personal de Recursos Humanos
Mexi Chávez Hernández	Lic. en Contabilidad	Jefa de Capital Humano
Lázaro Y. Treto Castellón	Lic. en Turismo	Jefe de Regiduría de Piso
Alinys Iznaga García	Lic. en Contabilidad	Personal de regiduría de Piso

**Anexo 10.** Entrevista para comprobar cumplimiento de requisitos organizativos y funcionales

No	Elemento	Si	No	Observación
1	Comprobar si existe <ul style="list-style-type: none"> <li>La política, el compromiso y planes de actuación previstos (objetivos y metas a alcanzar),</li> <li>Cumplimiento con el deber de información, participación y consulta de los trabajadores</li> </ul>	7 7	- -	
2	Demostrar que los mecanismos operativos que garantizan el derecho a la información, participación y consulta de los trabajadores en materia preventiva	7		
3	Verificar si se elabora y conserva <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación formal relativa a los resultados</li> <li>Conclusiones más importantes del trabajo en todas las etapas anteriores</li> </ul>	6 7	1 -	
4	Confirmar la presencia <ul style="list-style-type: none"> <li>Fichas de higiene y seguridad del puesto de trabajo</li> <li>Expedientes de investigación de accidentes</li> <li>Historias clínicas</li> <li>Indicadores de salud de cada trabajador</li> </ul>	6 - 4 2	1 7 1 5	
5	Verificar si existen manuales de procesamiento y métodos de trabajo	7	-	
6	Comprobar la presencia de registros de resultados de auditorías e inspecciones	6	1	
7	Probar la existencia de libros de reclamaciones, donde se refleja la inconformidad del trabajador	-	7	Se realizan encuestas de satisfacción
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	7	-	
9	Comprobar si el uso de protecciones personales en los puestos de trabajo, (Ej: técnicos de laboratorio, personal investigador, etc.) se realiza en función del tipo de riesgo a proteger, de las normas de reposición, y de la revisión y mantenimiento	2	5	

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

**Continuación**

No	Elemento	Si	No	Observación
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	-	7	No funciona
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	3	4	Esta información no está 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	5	2	Esta información no está 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	3	4	No está establecido por proceso
14	Confirmar el uso de <ul style="list-style-type: none"> <li>• El uso de programas de mantenimiento preventivo</li> <li>• Revisiones de los lugares de trabajo, equipos e instalaciones</li> </ul>	1 7	6 1	No está establecido por proceso

**Anexo 11.** Entrevista para la comprobación de normas y procedimientos relacionados a la gestión de riesgo.

No	Comprobar si existe	Si	No	Observación
1	Procedimientos de aplicación de criterios preventivos en la adquisición de equipos, instalaciones, productos o sustancias peligrosos, equipos de protección individual, etc.	7 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.	6 7	1 -	
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.)	6 - 4 2	1 7 1 5	

**Anexo 12.** Lista de chequeo de la Resolución No. 297 con modificaciones de la ley 60

Cumplimiento del control interno				
No	Elementos	Si	No	Observación
<b>1</b>	<b>Ambiente de control</b>			
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		Es mensual
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 auditoria 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 Dpto. de Gestión de Recursos Humanos y en los niveles de dirección que poseen autoridad de decisión de contratación y de evaluación de desempeño		X	Se están elaborando.
1.13	Existe un plan de superación y entrenamiento para todos los trabajadores	X		
1.14	Existen normas y procedimientos documentados	X		
	Total:	12	2	
	Índice de cumplimiento:	85,71%		
<b>2</b>	<b>Evaluación de riesgos</b>			
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		
2.4	Está identificada la frecuencia de ocurrencia de los riesgos	X		
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		

**Anexo 12. Lista de chequeo de la Resolución No. 297 con modificaciones de la ley 60.  
Continuación**

Cumplimiento del control interno				
No	Elementos	Si	No	Observación
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	6	3	
	Índice de cumplimiento:	66,66%		
<b>3</b>	<b>Actividades de control</b>			
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	6	1	
	Índice de cumplimiento:	85,71%		

**Anexo 12. Lista de chequeo de la Resolución No. 297 con modificaciones de la ley 60.  
Continuación**

Cumplimiento del control interno				
No	Elementos	Si	No	Observación
<b>4</b>	<b>Supervisión y monitoreo</b>			
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	3	1	
	Índice de cumplimiento	75%		

**Anexo 12. Lista de chequeo de la Resolución No. 297 con modificaciones de la ley 60.**

**Continuación**

Calidad del cronograma				
No	Acción	Si	No	Observación
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 cualquier tipo 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		
	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%		

**Anexo 12. Lista de chequeo de la Resolución No. 297 con modificaciones de la ley 60.**

**Continuación**

Resumen valorativo

Elemento	Total cumplidas	Ind. Cumplimiento
Ambiente de control	12	85,71%
Evaluación de riesgos	6	66,66%
Actividades de control	6	85,71%
Supervisión y monitoreo	3	75%
Calidad del cronograma	22	88%

Instrucciones para su llenado:

Marcar con una X donde corresponda

Si el elemento no procede, escribir NP en observaciones y se excluye del índice de cumplimiento

En Obs. escribir la fecha de la última actualización de proceder:

$$\text{Índice de cumplimiento: } \frac{\text{total de acciones cumplidas}}{\text{total de acciones controladas}} \times 100$$

**Anexo 13** Resultados del AMFE para el proceso de recepción hotelera.

Paso del proceso	Modo de fallo	Efecto del fallo	S	Causa del fallo	O	D	NPR	
Llegada de los clientes	No está garantizado el transporte	Cliente insatisfecho	4	Déficit de ómnibus	2	2	16	
		No se transporta el cliente hasta el hotel	4	No se asigna transporte por parte de la agencia	2	2	16	
	Inexistencia de un guía	Desorientación de los clientes a la llegada hacia su destino	3	No se designa un guía por parte de la agencia	2	3	18	
	Retraso en la llegada al hotel	Cliente insatisfecho		2	Demora en la salida del ómnibus	3	2	12
					Rotura del ómnibus	3	1	6
Saludo de bienvenida	No saludar al cliente	Cliente insatisfecho	2	Baja preparación del personal	2	3	12	
	Bell-boy no baja equipaje del ómnibus	Cliente insatisfecho	3	Violación del procedimiento	2	3	18	
		Afecta la imagen y reputación del hotel	3			3	18	
	Bell-boy no traslada equipaje a recepción	Extravío de pertenencias	4			3	24	
Solicitud de documentos al guía	El guía no tiene todos los documentos	No se obtengan toda la documentación requerida	3			El guía no solicita los documentos	2	2
	El guía no obtiene todos los documentos solicitados			3	2	18		
	No se le solicitan todos los documentos al guía			2	3	18		

**Anexo 13** Resultados del AMFE para el proceso de recepción hotelera. Continuación

Paso del proceso	Modo de fallo	Efecto del fallo	S	Causa del fallo	O	D	NPR
Bienvenida en el Lobby- bar y servicios de coctelería	No hay show de recibimiento	Se afecta la imagen y reputación del hotel	3	No hay concebido un show de recibimiento	2	3	18
	No hay coctel de bienvenida			El portero no anuncia con antelación la llegada de los clientes al bar- man del lobby-bar	2	3	18
				No hay productos para el coctel	2	3	18
				Violación del procedimiento	2	3	18
				Baja preparación del personal	3	3	27
				No hay concebido programa de actividades	2	2	12
No se informa de características del hotel							
No se informa de programa de actividades							
Chequeo de documentos	No se recepciona de forma correcta la información	Introducir información errónea en la base de datos	4	No se entrega toda la información a la recepcionista	3	3	36
				Introducción errónea de datos por la baja capacitación del personal	3	3	36
Entrega de documentos y llaves de la habitación	No se devuelven los documentos	Cliente insatisfecho	4	Negligencias en el procedimiento de entrega de llaves y documentos	3	3	36
	No se entregan las llaves	Afectación de la imagen y reputación del hotel	4				36
Conducción y entrega de la habitación	No se guía el cliente a la habitación	Cliente insatisfecho	4	Violación del procedimiento	2	3	24
	No se explican los pormenores de la habitación	Afectación de la imagen y reputación del hotel	3	Capacitación del personal	2	3	24
				Bell-boy no disponible	2	3	24