
FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACION

DPTO. INGENIERIA INDUSTRIAL

GESTIÓN DE RIESGOS DE LA CALIDAD CON ENFOQUE EN LA SOSTENIBILIDAD EN EL HOTEL CLUB AMIGO ATLÁNTICO GUARADALAVACA

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Autor: Maikel Rodolfo Betancourt Clemente

Tutor: Dr.C. Leudis Orlando Vega de la Cruz

HOLGUIN 2021



PENSAMIENTO

"Solo podemos ver un poco del futuro, pero lo suficiente para darnos cuenta que hay mucho que hacer". Alan Turing

DEDICATORIA

*A mi familia, por su apoyo incondicional
a lo largo de mi carrera.*

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su guía, ánimo, sacrificio y amor

A mi tutor Leudis por su paciencia, apoyo y sabiduría.

A mi hermano por ser mi modelo a seguir

A mi abuela por su atención, consideración y cariño

A Justo por ser símbolo de inspiración

A Bryan por su apoyo incondicional y amistad desde el principio

A Rosa y Milena por su cariño, ayuda y luz

A mis amigos de la carrera por los malos y buenos momentos compartidos.

Al claustro de profesores de ingeniería industrial por sus conocimientos y soporte

A quienes no están aquí y me hicieron mejor persona, gracias por su amor y apoyo

A todos muchas gracias...

RESUMEN

La gestión de los riesgos de la calidad es una herramienta estratégica importante en una organización, porque da soporte a los sistemas de gestión modernos, que son necesarios para la toma de decisiones para que la entidad logre las metas propuestas. La sostenibilidad empresarial tiene como finalidad buscar un equilibrio entre el aspecto social, económico y ambiental de una organización creando valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo. Una empresa que no se adapte a los constantes cambios que exige el mercado actual para ser competitivo corre el riesgo de desaparecer. Es por ello, que la presente investigación traza como situación problemática a resolver: insuficiencias en la gestión de los riesgos de la calidad Guardalavaca limitan la sostenibilidad de este sistema en el Hotel Club Amigo Atlántico, y como objetivo gestionar los riesgos de la calidad con enfoque en la sostenibilidad en esta entidad objeto de estudio. En el estudio se utilizaron métodos teóricos como: análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, listas de chequeo, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados, métodos empíricos como entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros que contribuyeron al cumplimiento del objetivo planteado.

ABSTRACT

Risk management is an important strategic tool in an organization because it supports modern management systems, which are necessary for decision-making so that the entity achieves the proposed goals. The purpose of business sustainability is to seek a balance between the social, economic and environmental aspects of an organization, creating economic, environmental and social value in the short and long term. A company that does not adapt to the constant changes that the current market demands to be competitive runs the risk of disappearing. That is why this research is drawn as a professional problem to solve: inadequacies in the management of quality risks that affect organizational performance Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, and as an objective to manage quality risks with a focus on sustainability in this entity that is the object of practical study. The study used theoretical methods such as: analysis and synthesis of information obtained from the literature review and specialized documentation, checklists, as well as the experience of specialists and workers consulted, empirical methods such as interviews, direct observation, consultation of documents for the compilation of information, among others that contributed to the fulfillment of the proposed objective.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Gestión de la calidad	6
1.1.1 Gestión de la calidad antecedente y evolución	7
1.1.2 Gestión de la Calidad y la sostenibilidad	10
1.2 Gestión de riesgos con enfoque en la sostenibilidad	12
1.2.1 Sostenibilidad.....	14
1.2.2 Gestión de riesgos de la calidad en instituciones hoteleras	20
1.3 Análisis de las metodologías y enfoques para la Gestión de riesgos de la calidad	21
1.4 Gestión de riesgos de la calidad en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca	27
CAPITULO II. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DE LA CALIDAD CON ENFOQUE EN LA SOSTENIBILIDAD EN EL HOTEL CLUB AMIGO ATLÁNTICO GUARDALAVACA	30
2.1 Descripción de la metodología seleccionada	30
Fase I: Preparación y diagnóstico	31
Fase II: Identificación y evaluación	32
Fase III: Control y mejora	34
2.2 Aplicación del Procedimiento para la Gestión de los Riesgos de la Calidad en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.....	35
Fase I. Preparación y diagnóstico	35
Fase II: Identificación y evaluación	42
Fase III: Control y mejora	46
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
ANEXOS	49

INTRODUCCIÓN

La sociedad moderna se desarrolla a pasos agigantados en sus diversas áreas, las organizaciones que están interesadas en su supervivencia y estabilidad están expuestas a desafíos y presiones que solo pueden superarse mediante la mejora continua de sus sistemas de gestión y se puede lograr a través del más alto nivel de satisfacción del cliente. De modo que es imprescindible la aplicación de las normas ISO, como por ejemplo la ISO 9001: 2015, dichas normas en compañía de un buen ambiente de trabajo y el *feedback*, hacen que las empresas tengan mejor desempeño en todos los niveles, crecimiento tangible y mayores beneficios, para ofrecer servicios y productos de calidad.

La implantación de esta evidencia la mejora de la comprensión de los objetivos de la calidad de la organización por parte de las personas de la organización, aumento en la motivación, incremento de la participación activa de las personas en las actividades de mejora en el desarrollo, así como la iniciativa y creatividad de las personas, la confianza, colaboración en toda la organización, la atención a los valores compartidos y a la cultura en toda la organización. En Cuba se ha venido aplicando en busca de la satisfacción de sus clientes y cumplir de la mejor manera sus requisitos, logrando esto a través de la implementación de un sistema de gestión de calidad en donde pueden desarrollar sus fortalezas bajo una perspectiva de mejoramiento continuo. Esto es imprescindible y más contando con la situación actual, la cual ha generado importantes cambios en el sector empresarial donde los productos o servicios se encuentran bajo un control continuo, de esta forma lográndose un aseguramiento de los requisitos y expectativas de los clientes.

En un mundo cada vez más incierto y volátil demostrado por la magnitud de una pandemia sin precedentes, donde la gestión de riesgos ha ganado cada vez más importancia en las organizaciones y es una pieza clave a la hora de definir, autores han usado un enfoque más general a la hora de tratar con la gestión de riesgos como son: (Robaina 2013, Bolaño Rodríguez 2014). La crisis económica por la cual atraviesa el país pone de manifiesto la trascendencia del control de los riesgos empresariales y del buen manejo en la gestión de las empresas para erradicar al mínimo las afectaciones. En la actualidad se hace necesario la identificación y

manejo de todos estos riesgos no solo en el plano individual, sino también a nivel de empresa. La gestión de riesgos es una serie de 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 deudas, maximizar las oportunidades, reducir las posibilidades y aprovechar todas las fortalezas. Nunca antes visto las empresas cubanas habían tenido que enfrentarse a cambios tan radicales de los procesos y las funciones empresariales, ni desempeñarse en mercados tan competitivos y cambiantes. Pensar menos que esto sucedería en un escenario como el que se experimenta hace más de un año, donde ninguna estrategia o ser humano estaban preparados para afrontar una crisis a nivel mundial como la produjo la pandemia del COVID-19. Siendo este un hecho que golpeó a la economía a nivel global y donde el sector del Turismo es uno de los más afectados.

Sin embargo, es el turismo la apuesta del país por sacar a flote la economía tras las grandes pérdidas de capital, desarrollando una visión cada vez más óptima en aras de satisfacer de manera eficiente las necesidades de los clientes. Siendo de atención el ser proactivo atendiendo a las amenazas y oportunidades del entorno turístico en aras de asegurar una efectividad empresarial. Actualmente lograr esta efectividad y la proyección de la empresa no solo hará que se tenga que cuestionar el pasado o presente, sino también el futuro, donde el futuro depende de si o no, tienes prácticas sostenibles.

La sostenibilidad constituye hoy día una necesidad imperiosa para el desarrollo presente y futuro de la humanidad, buscando la inserción eficiente del hombre y de su actividad productiva en un entorno saludable, que garantice la continuidad y sostenibilidad de su desarrollo. Como ningún otro sistema de gestión, se relaciona al hombre como especie a su pasado y su devenir de forma orgánica y se dirige a caracterizar el presente para prever el futuro, sus retos, sus posibles riesgos y ofrecer alternativas de manejo que permitan, bajo enfoques adecuados, aplicar políticas que garanticen la adecuada existencia humana, así lo afirma Céspedes (2014).

Las empresas son claves en la configuración de la sociedad y al mismo tiempo, se

encuentran inmersas en ésta, la empresa ya no sólo es una célula económica, como institución social ayuda a configurar el modelo de sociedad. Para las empresas, la sostenibilidad se presenta como una oportunidad de cambio y transición hacia una nueva forma de convivir con una sociedad y el medio que la rodea. La sostenibilidad es de suma importancia hoy día, la crisis financiera y la incertidumbre económica, mantienen un clima de tensión a nivel mundial, las empresas, para estar posicionadas no deben pensar solo en los beneficios económicos que pueden obtener. Ahora es obligatorio pensar en los beneficios que otorga a la comunidad y los aportes al medio ambiente. Además, de ser esta un factor clave para fomentar el crecimiento en nuevos mercados con la vista puesta en la recuperación económica y en estos momentos de crisis, esta debe fomentarse como una fuente de reducción de costos y aumento de ingresos. Las prioridades actuales se centran en cuestiones de sostenibilidad, seguridad, accesibilidad y la calidad de servicios, que reflejan las necesidades y expectativas del público en general y para quienes se trabaja con estándares normativos que mejoran el desempeño en gestión de calidad.

En el primer semestre del año 2021, durante una auditoría del Grupo Hotelero Cubanacan al Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, uno de sus principales hoteles en la costa norte de la región oriental se fue señalado con deficiencias el proceso de gestión de riesgos de la calidad; además, se determinó una serie de insuficiencias como, por ejemplo:

1. La falta de conciencia en la sostenibilidad empresarial.
2. No se evalúan los riesgos como es debido.
3. Insuficiente comunicación de los riesgos.
4. No hay un plan de prevención de riesgos actualizado en el nuevo año del entorno pandémico.
5. Los riesgos no se asocian a la calidad solo desde el control interno.
6. La integración de este sistema de calidad con la sostenibilidad aun es insípida.

En consideración de todas estas razones referidas a la gestión de riesgos, los cuales dificultan el cumplimiento de los objetivos de la entidad se impone un diagnóstico de la Gestión de riesgos en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca,

el cual permita identificar los sucesos que puedan impactar en el desempeño de la entidad y en el cumplimiento de sus metas.

Lo analizado hasta aquí constituye la **situación problemática** que fundamentó el inicio de esta investigación. Esto permitió definir el problema profesional siguiente: insuficiencias en la gestión de los riesgos de la calidad que limitan la sostenibilidad de este sistema en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

El **Objeto** de esta investigación es la Gestión de la Calidad.

El **Objetivo General** que se persigue es: gestionar los riesgos de la calidad con enfoque en la sostenibilidad en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco Teórico - práctico referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales sobre la gestión de gestión y prevención de riesgos como elemento del SCG en las entidades turísticas, finalizando con la selección de un procedimiento.
2. Adaptar un procedimiento que permita la gestión de riesgos de la calidad, con enfoque en la sostenibilidad.
3. Aplicar el procedimiento para la gestión de riesgos de la calidad con enfoque en la sostenibilidad en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

El **campo de acción** es la de gestión de riesgos de la calidad con enfoque en la sostenibilidad.

Para dar respuesta al problema profesional se plantea la **idea a defender** siguiente: la aplicación de un procedimiento para realizar la gestión de riesgos de la calidad con enfoque sostenible en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, contribuye a la mejora del sistema.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, apoyados en un conjunto de técnicas y herramientas:

Histórico-lógico: permite conocer el comportamiento actual y las tendencias de la Gestión de Riesgos y el estudio de la situación problemática.

- Análisis y síntesis: permite el tratamiento y resumen de la información, además de establecer los nexos internos, el orden lógico y las principales características derivadas del análisis.
- Sistémico-estructural: durante el desarrollo del análisis del objeto de estudio y el campo de acción.
- Métodos empíricos: se utilizaron las entrevistas, revisión de documentos, cuestionarios, observación directa, tormenta de ideas, y herramientas del paquete Microsoft Office.

La tesis está estructurada en dos capítulos, donde en el primer capítulo, se expone el marco teórico referencial en el cual se basa la investigación. En el capítulo II, se selecciona y ejecuta un procedimiento para la gestión de riesgos de la calidad en la entidad objeto de estudio. Se elaboran las conclusiones generales, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos que fueron de utilidad para el desarrollo de los capítulos.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo presente está diseñado para que se muestre el estado teórico, metodológico y práctico sobre la temática objeto de estudio, lo cual permite establecer las bases teórico-empíricas de la investigación. La lógica seguida se representa en la figura 1.1. Se analizan conceptos, definiciones, así como antecedentes de relevantes en materia de gestión de la calidad, gestión de riesgos y sostenibilidad, profundizándose en varios enfoques dados por autores nacionales e internacionales.

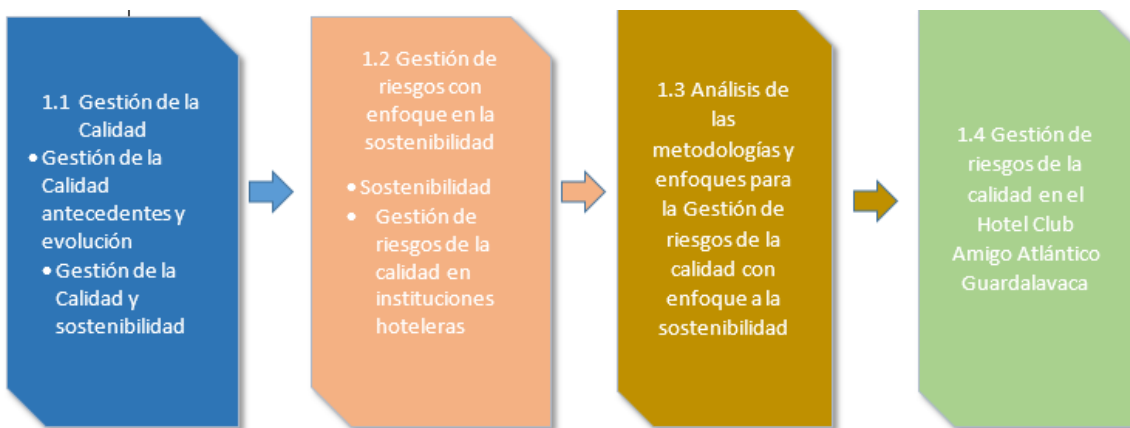


Figura 1.1. Hilo conductor para la elaboración del marco teórico-práctico referencial de la investigación

1.1 Gestión de la calidad

La gestión de la calidad a través del tiempo ha sido estudiada por diversos autores que la definen según el resultado de sus investigaciones mediante conceptos establecidos en el contexto del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), como herramienta fundamental para optimizar los procesos de planeación, control, aseguramiento y mejoramiento de la calidad en una organización empresarial (Goetsch 2014). Según Martin, Muûls et al. (2014) identifica como beneficios el mejoramiento del desempeño de la empresa y su crecimiento con la aplicación consecuente de la gestión de calidad a través de procesos como alinear e integrar los resultados planificados y la capacidad para concentrar los esfuerzos en eficacia, eficiencia y flexibilidad.

En rasgos generales la gestión de la calidad está para evitar posibles errores o

desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos mediante el mismo. Así que, antes que nada, se ha de hacer hincapié en que no se quiere identificar los errores cuando ya se han producido, sino que se deben evitar antes de que ocurran. De ahí su importancia dentro del sistema de gestión de una organización, de nada sirve corregir los errores de forma continua, si no se aprende de ellos e intenta anticipar a su aparición. La gestión de calidad reúne un conjunto de acciones y procedimientos que tratan de garantizar la calidad, no de los productos obtenidos en sí sino del proceso por el cual se obtienen estos productos.

1.1.1 Gestión de la calidad antecedente y evolución

Lo que en la actualidad se conoce como gestión de calidad es el conjunto de acciones, medidas y soluciones orientadas a la mejora continua de los procesos internos de una organización, tomando como objetivo principal el aumento del nivel de satisfacción de un grupo de clientes o consumidores. No obstante, esta definición, que en principio es la más aceptada entre especialistas y profesionales del campo, es en realidad producto de un conjunto de circunstancias y condiciones específicas. La calidad no siempre ha sido tal como se ha conocido hasta días de hoy.

Sin embargo, lo que si podemos precisar con total unanimidad es que este concepto ha sufrido importantes cambios a lo largo de las décadas, especialmente desde que se asumió como una necesidad en el campo empresarial. Por ello se analizará sus antecedentes dependiendo de las etapas en medida histórica, la calidad ha jugado su papel.

Etapas de la Calidad

1. Industrialización:

Para entender el concepto de calidad es preciso remitirse al siglo XIX, en los años de la Revolución Industrial, cuando el trabajo manual es reemplazado por el trabajo mecánico. En la Primera Guerra Mundial, las cadenas de producción adquieren mayor complejidad y simultáneamente surge el papel del inspector, que era la persona encargada de supervisar la efectividad de las acciones que los operarios realizaban. Es el primer gesto de control de calidad.

2. Control estadístico:

La segunda etapa se sitúa entre 1930 y 1950. Las compañías ya no sólo dejan ver su interés por la inspección, sino también por los controles estadísticos. Estos procesos se vieron favorecidos por los avances tecnológicos de la época. Se pasó de la inspección a un control más global.

3. Primeros sistemas:

Entre 1950 y 1980, las compañías descubren que el control estadístico no es suficiente. Hace falta desglosar los procesos en etapas y, tras un período de observación, detectar los fallos que se originen en ellas. En estos años surgen los primeros sistemas de calidad y las compañías ya no dan prioridad a la cantidad productos obtenidos; ahora el énfasis está en la calidad.

4. Estrategias:

A partir de los años 80 y hasta mediados de los 90, la calidad se asume como un proceso estratégico. Este es quizá uno de los cambios más significativos que ha tenido el concepto, pues a partir de este momento se introducen los procesos de mejora continua. La calidad, que ahora ya no es impulsada por inspectores sino por la dirección, se contempla como una ventaja competitiva. Además, toma como centro de acción las necesidades del cliente. Considerando el desarrollo, diseño, manufactura y mantenimiento de un producto de la calidad lo más económico, útil y satisfactorio posible para los clientes Ishikawa (1988).

5. Calidad total:

A partir de los años 90 y hasta la fecha, la distinción entre producto y servicio desaparece. No hay diferencias entre el artículo y las etapas que lo preceden; todo forma parte de un nuevo concepto que entra en escena: la Calidad Total, es decir, el proceso en su conjunto. Adicionalmente, la figura del cliente adquiere mayor protagonismo que en la etapa anterior y su relación con el artículo, que ahora llega incluso a etapas de posventa. Orientar la empresa al cliente. Satisfacer los deseos del cliente ha de ser lo principal, por lo que la empresa ha de orientar los procesos hacia este fin, superando la visión clásica de que la responsabilidad sobre la Calidad es exclusiva de los departamentos encargados del producto o servicio. Se ha de tener claro que la acción de todos los departamentos de la empresa tendrá efecto, en mayor o menor grado, sobre el resultado final. Los sistemas se perfeccionan y

se adaptan. En la figura 1.2 se evidencia la evolución de las cinco etapas de la calidad.



Figura 1.2. Evolución de la calidad. Fuente: Díaz (2010)

Calidad en el siglo XXI

El término Calidad está definido por la Real Academia Española como: "conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa". Por otro lado, ha sido descrito por la *International Organization for Standardization (ISO)* como: "el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud de satisfacer las necesidades establecidas o implícitas". Siendo esta definición a la mano de la ISO 9000 las cuales han permitido la armonización a escala mundial y ha supuesto el crecimiento del impacto de la calidad en el Mercado internacional, destacando la gran cantidad de disciplinas que se han ocupado de ella.

Las empresas más influyentes en el mundo han comprendido este concepto y han adoptado en diferentes niveles procesos y políticas de calidad que involucran hoy día a sus empleados, pues los ejecutivos de clase mundial se han percatado de como la calidad influencia en los resultados de rentabilidad en una organización, generando así un lazo íntimamente vinculado a los procesos de plus valor en las mismas. Siendo esta la razón por la que la gestión de la calidad total se siga considerando en los consejos de dirección como un factor clave para la sostenibilidad de cualquier empresa en el largo plazo y más si ésta desea competir mundialmente. En mi opinión es de suma importancia que se internalice que la

calidad es una cultura organizacional y como tal se debe realizar jerárquicamente en todos los empleados de la empresa, ya que si un individuo sin importar su puesto presenta fallos en su accionar laboral hará colapsar el todo el esquema perdiendo la eficacia en la cadena de producción y de la satisfacción, siente este último el fin que persigue la calidad total.

1.1.2 Gestión de la Calidad y sostenibilidad

El desarrollo de las normas de gestión ha sido parte de la creciente globalización de la economía mundial, siendo los modelos de gestión establecidos en normas internacionales como la ISO 9001: 2015 significativamente importantes en el desempeño empresarial y organizacional. Proyectándose esta como una herramienta clave para la competitividad y sostenibilidad de las empresas. De acuerdo a esta, la adopción de un sistema de gestión de la calidad se debe considerar como “una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible”. Es evidente la suma importancia de la adopción de esta norma como pilar en aras de desarrollar una cultura empresarial en torno a la sostenibilidad. Ahora, cuando se habla de sostenibilidad y gestión de la calidad que tan relacionadas son a la hora de cumplir con ciertos objetivos que buscan las empresas, por ello se expondrá a continuación una serie de datos para conocer más sobre la sostenibilidad y que relación posee con la gestión de la calidad.

En las empresas modernas, la sostenibilidad forma parte de la responsabilidad empresarial. Desde hace muchos años, grandes y medianas empresas deciden, como parte de sus planes anuales, operar en su sector sin dañar el medioambiente y con valores sociales y éticos. El desarrollo económico de las organizaciones, del Gobierno y de la sociedad debe ir de la mano con la sostenibilidad. Es un concepto que tomó importancia en el Informe Brundtland (1987) de la Asamblea de las Naciones Unidas, que señala que el desarrollo de las actividades actuales no tiene por qué comprometer a las futuras. Una compañía que daña un ecosistema o perjudica a una comunidad también está dañando el futuro de las posteriores empresas que quieran trabajar en el mismo espacio y generar desarrollo. Alcanzar la sostenibilidad no es desafío ligero. Aquellas empresas que la han adoptado como

parte trascendental de sus negocios, han podido percibir el gran valor añadido en relación al manejo de riesgos, continuidad de negocio, rentabilidad financiera, reputación de marca e impacto social. Indudablemente, la sostenibilidad se ha convertido en una exigencia.

Pese a lo que crean muchas empresas, que consideran que las medidas sostenibles son un gasto excesivo, existen muchos motivos por los que apostar por la sostenibilidad. Dentro de sus beneficios se ha podido verificar que está:

1. Mejora la imagen de la compañía y le otorga una ventaja competitiva frente a las demás en el mercado. Así lo reveló un estudio del *Natural Marketing Institute*, realizado a más de 53 mil consumidores en EE. UU. El 58 % considera la tendencia de sostenibilidad de una organización antes de decidir si comprar o no los productos o servicios que ofrece Baldassarre, Calabretta et al. (2017).
2. Incrementa la productividad y reduce los costos. Al contrario de las creencias, especialmente de las pequeñas empresas, las prácticas sostenibles no consumen ni perjudican el presupuesto de la compañía. Desarrollar esta práctica comercial optimiza el esfuerzo de los empleados, conserva los recursos, reduce los costos y hace que la firma sea más atractiva para los inversionistas.
3. Tanto pequeñas empresas como gigantes transnacionales comparten el objetivo. Las mypes ganan competitividad a través de los procesos ingeniosos, ágiles y sólidos, permitidos por la sostenibilidad. Las grandes corporaciones adquieren una ventaja cuando influyen en todo su proceso logístico, trabajan acorde a las políticas gubernamentales y mejoran su eficacia.
4. Prevención y mitigación del riesgo debido a una mejor comprensión de las operaciones.
5. Priorización de estrategias con retorno de inversión e impacto significativo.
6. Cumplimiento oportuno y eficaz ante mayores exigencias regulatorias.
7. Relacionamiento positivo y proactivo con los grupos de interés.
8. Mejora de la cadena de suministro, generando ahorros y mejores productos.
9. Gestión eficiente en el uso de recursos.

Como se ha evidenciado implementar prácticas de sostenibilidad es una opción que aporta significativamente a la continuidad de un negocio en el largo plazo y si trae

consigo grandes beneficios. Hoy podemos evidenciar exitosas empresas, que cumplen con las obligaciones legales y medio ambientales correspondientes que han podido experimentar estos beneficios en el entorno donde opera, empresas con ingresos de más de mil millones de dólares como *Schneider Electric SE* en Francia o *Ørsted A/S* en Dinamarca, empresas tops sostenibles testigos de los beneficios de la sostenibilidad.

1.2 Gestión de riesgos con enfoque en la sostenibilidad

La sostenibilidad es un tema sobre el que se discute a diario en los medios de comunicación por lo que, para las empresas, como partes esenciales de la sociedad que son, supone un peligro ignorarla. Que las organizaciones comprendan y analicen su impacto les permite, a la larga, tenerla en cuenta de una manera integral en su gestión de riesgos, aunque su impulso normativo está siendo lento. La firma Mazars grupo global de auditoría, contabilidad y consultoría, en el 2019 entrevistó a 15 multinacionales para tratar de comprender la importancia estratégica que tiene la sostenibilidad en estas compañías. Así como los desafíos a los que se enfrentan cuando ésta pueda entrar en conflicto con la gestión de riesgos, de esta manera se comprenderá las dinámicas de la sostenibilidad y la gestión de riesgos. Como dato clave, estas entrevistas muestran que la integración sistemática de la sostenibilidad en la gestión de riesgos es solo el comienzo Herranz (2019).

Para más de la mitad de las empresas encuestadas un importante desafío es darse cuenta del tiempo que lleva que las amenazas de la sostenibilidad contribuyan a crear impactos negativos en ellas o que los provoquen. Actualmente, la gestión de riesgos suele ejecutarse y enfocarse a corto y medio plazo. Sin embargo, algunas de las cuestiones que afectan a la sostenibilidad, como las consecuencias de la escasez de agua o del cambio climático, tardan mucho más en impactar en los negocios.

Aunque la mayoría de los expertos en gestión de riesgos consultados están al corriente de la sostenibilidad, muy pocos han visto algún tipo de progreso en los últimos años como para considerarla un factor importante para sus negocios. Los temas relacionados con los efectos del cambio climático y su vinculación con las empresas no parecen tener cabida en las estructuras de gestión de riesgos de la

mayoría de las compañías entrevistadas. De hecho, solo una de ellas se ha referido específicamente a los riesgos del cambio climático y a la protección del medio ambiente, y ninguna ha mencionado la amenaza de los derechos humanos (en los que se incluyen los riesgos laborales), ya sea en su propia organización o en terceros como por ejemplo proveedores.

Los problemas de sostenibilidad no parecen ocupar un lugar destacado en los registros de riesgos de las empresas, los expertos en gestión de riesgos señalan que están tratando de comprender el significado de la sostenibilidad en sus áreas de trabajo. Como era de esperar, cuando el riesgo y la sostenibilidad se unen, el tema de la materialidad se convierte en un desafío básico. El enfoque de la materialidad parte de un punto totalmente diferente para los riesgos de la sostenibilidad que para los riesgos financieros convencionales. Reguladores de todo el mundo consideran que las informaciones en los *reporting* de las compañías, que suelen incluir referencias a la sostenibilidad, tienen que ser más claras y proporcionales. Lo cual no significa informar únicamente de lo bueno, sino también dar cuenta de los riesgos y obstáculos a los que se enfrentan las empresas. Incluso, cuando las que quieren informar sobre un riesgo o un impacto negativo.

A nivel internacional, los gobiernos están aprobando leyes que hacen que las empresas sean responsables de acciones que van más allá de las prácticas y acciones de sus proveedores de primer nivel. Con frecuencia, los riesgos ESG (*environmental, social and governance*) más graves y perjudiciales son los que surgen en aquellas fases de la cadena de suministro en donde no existe una relación legal con la organización principal, los gobiernos reconocen que las grandes empresas usan su influencia y su posición ventajosa para abordarlos. Este puede ser un desafío complejo contra el que luchar desde la gestión de riesgos, cuya dificultad no significa que deba ignorarse.

Expertos de las compañías encuestadas recomiendan, de manera clara, que el impulso para la integración ha de venir de la alta dirección, que han de ser los comités de dirección de las empresas los que la promuevan activamente. Esto es imprescindible. Sin el liderazgo de los responsables y un tono adecuado emitido desde las esferas superiores, difícilmente se puede esperar que el resto de la

empresa persiga el camino de la sostenibilidad, y mucho menos suponer que va a ser un tema a abordar por la gestión de riesgos, puesto que no ven a la sostenibilidad como una prioridad estratégica. Un sistema de gestión de riesgos que no aborde los problemas de la sostenibilidad estará incompleto.

1.2.1 Sostenibilidad

El primer escrito institucional en el que apareció el término Desarrollo Sostenible, o desarrollo sustentable, fue el informe elaborado en 1987 por Naciones Unidas, dentro de una comisión encabezada por la doctora Gro Harlem Brundtland y titulado “Nuestro Futuro Común”, conocido también con el nombre de Informe Brundtland. Este imprescindible estudio ha sido el germen de futuros trabajos en torno a las prioridades del planeta, como la incorporación de este concepto en todos los programas de la ONU; además de ser el eje de grandes hitos del siglo XX como “La Cumbre de la Tierra” o “Cumbre de Río”, celebrada en Río de Janeiro en 1992, y del siglo XXI con la aprobación de la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible por parte de la ONU. Concretamente, esta agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta la lucha contra el cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de las ciudades. Se definió el desarrollo sostenible como: “satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades” Principio 3.º de la Declaración de Río (1992). Desde entonces, se entiende que una actividad o proyecto es sostenible cuando su impacto en el entorno no implica agresión ni su destrucción en el futuro. Con el tiempo, el concepto se ha diversificado y expandido y se ha convertido en un valor muy arraigado en la sociedad. De hecho, diversas instituciones, líderes sociales y empresas han incorporado el concepto de sostenibilidad como parte consustancial de su filosofía y visión. El autor Ávila (2018) se refirió a este concepto de la siguiente forma: "nos permite tener una visión en la cual el tiempo juega un papel muy importante; por tanto, lo sustentable también está relacionado con una dimensión temporal, vinculando la correlación entre los hombres con el tiempo y la existencia de problemas para las generaciones futuras" En la actualidad, el concepto de sostenibilidad se aplica a las actividades

económicas, a la vida social y al medio ambiente. Tres campos que conforman la trinidad suprema cuando se trata de ofrecer las mejores respuestas a los desafíos planetarios que enfrenta el ser humano. La sostenibilidad en las empresas es un enfoque que persigue crear valor a largo plazo para la organización mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medio ambiental y social. Por lo que es importante tener en cuenta los niveles de aplicación de instrumentos para la identificación y gestión de riesgos e impactos económicos, sociales y ambientales en organizaciones sociales en las empresas, analizando las oportunidades y dificultades que han tenido las mismas en el uso de estos instrumentos para establecer rutas de implementación que mejoren la capacidad de las organizaciones para gestionar su sostenibilidad, cuando se habla de sostenibilidad se habla de relaciones sociales. Relaciones que implican una íntima interconexión entre los distintos ámbitos de funcionamiento de una sociedad. Así, en una comunidad humana que realiza una determinada actividad económica en un entorno específico están presentes los diversos tipos de sostenibilidad de forma interconectada.

Con el avance del siglo XXI se ha podido observar cómo estas interconexiones se han profundizado y ampliado. Hoy existe un contexto donde las actividades sostenibles en distintos campos se nutren entre sí. De ahí que hoy la sostenibilidad se haya convertido en un modelo de relaciones que pueden proyectarse en el largo plazo. Además, es un valor asumido por instituciones con una visión de vanguardia. En este sentido, existe una creciente consciencia global sobre el tema ecológico. Esto ha hecho que la sostenibilidad se convierta en un paradigma de vida social, orientada no solo a garantizar la supervivencia de los espacios, sino la de la misma especie humana sobre la Tierra. La sostenibilidad surge como una respuesta a los abusos contra los entornos naturales cometidos por la acción del ser humano. Esto nos lleva a hablar no solo del espacio natural sino de las comunidades físicas que habitan en él. El concepto de sostenibilidad es, por lo tanto, extrapolable a otras actividades sociales. Hoy se considera que existen varios tipos de sostenibilidad en

función de su foco de acción como se muestra en la figura 1.3: La sostenibilidad es la clave para la supervivencia de las empresas en el futuro.

- La sociedad: la sostenibilidad social.
- El medio ambiente: la sostenibilidad ambiental.
- La economía: la sostenibilidad económica.



Figura 1.3 Desarrollo Sostenible.
Fuente: Schwind (2020)

Sostenibilidad social

La sostenibilidad social pone el foco de lo sostenible en el desarrollo vital de grupos sociales concretos. De esta manera, busca fortalecer la cohesión y la estabilidad de las poblaciones (Miranda, Suset et al. 2007, Cortés Mura 2015, Ávila 2018). El concepto se aplica a sectores sociales o poblaciones en situación de desventaja con respecto a las demás, o que se encuentran desprotegidas de algún modo. De ahí que su objetivo central sea la gestión responsable de recursos, lo que significa garantizar que la actividad humana se desarrolle de una manera que no destruya el entorno de las comunidades en donde se realiza. Así se puede promover la permanencia en el largo plazo de estas comunidades humanas, de su estilo de vida y de su cultura. De esta manera, la sostenibilidad social y el desarrollo sostenible comparten como principio la idea de que los recursos naturales no pueden emplearse irracionalmente, esto provocaría su agotamiento. Dado que las comunidades humanas dependen del acceso a estos recursos, garantizar su disponibilidad es una cuestión vital.

Un ejemplo claro de aplicación del concepto lo tenemos en el abordaje de la agricultura tradicional y las actividades artesanales. Se trata de actividades vinculadas a comunidades de tipo rural que encierran tradiciones inmateriales de un gran valor sociocultural. Cuando se dan los casos de proyectos a realizar en este tipo de comunidades, se aplica el enfoque de la sostenibilidad social para proteger la riqueza de sus tradiciones. De esta manera, se garantiza la perdurabilidad de estas poblaciones y sus formas de trabajo.

Sostenibilidad económica

La economía sostenible, también denominada desarrollo sostenible, perdurable o sustentable, es un sistema socioeconómico que busca aumentar el bienestar social promoviendo un consumo responsable mediante la puesta en marcha de un sistema financiero basado en empresas respetuosas con el medio ambiente y comprometidas con la sociedad. Su objetivo principal es reducir la pobreza y garantizar un desarrollo de calidad de las generaciones presentes y futuras, sin comprometer los recursos del planeta, es decir, sin consumir más que aquello que la naturaleza pueda producir (Moralejo, Miguel et al. 2009, Haro-Martínez 2014).

El desarrollo de una economía sostenible en cualquier territorio pasa por el desarrollo de políticas dirigidas a promocionar la utilización de fuentes de energía sostenibles, fomentar la competitividad de empresas verdes e invertir en innovación y desarrollo. La economía sostenible un patrón de crecimiento que concilie el desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva y competitiva, que favorezca el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social, y que garantice el respeto ambiental y el uso racional de los recursos naturales, de forma que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades. Es decir, conlleva el desarrollo de actividades que, de forma conjunta, sean económicamente rentables y ambiental y socialmente sostenibles. Así pues, este sistema socioeconómico se rige por los siguientes ejes fundamentales:

- Protección del medio ambiente: preservar la biodiversidad del planeta, reduciendo al máximo el impacto de la contaminación y combatiendo el cambio climático.
- Uso de energías renovables: promover el uso de energías alternativas que no contaminen y minimicen el impacto en el entorno.
- Apuesta por la eficiencia: aprovechar al máximo los recursos que tenemos y cuidar aquellos escasos (como el agua), lo cual permitirá alcanzar otro de los pilares de la sostenibilidad económica, que es la eficiencia.

- Fomento del reciclaje: establecer un modelo de economía circular en el que los desechos generados sirvan para crear nuevos productos, reduciendo así la huella ecológica del sistema de producción actual.
- Limitación del consumo: limitar el uso de los recursos renovables para que estos no se utilicen a un ritmo superior a su generación. Además, los recursos no renovables deben ser sustituidos paulatinamente por recursos renovables.
- Mejora del nivel de vida social: fomentar, a través de la educación y la innovación, la igualdad entre las personas de todos los territorios.

El modelo financiero y social actual tiene los días contados ya que está basado en un sistema que consume recursos a un ritmo superior al que la naturaleza puede generarlos. Si la energía necesaria para una sociedad viene de recursos que no son sostenibles, cada vez serán más caros, como consecuencia de la escasez, lo que puede llevar a grandes desequilibrios geopolíticos y económicos a medio y largo plazo. Según un estudio divulgado por el *Global Footprint Network* en relación a la huella ecológica de cara al futuro, el daño medioambiental global tuvo un coste de unos 600 millones de dólares en el año 2018, más del 11 % del PIB mundial. Para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 no solo hace falta el apoyo de los gobiernos y las instituciones, sino la cooperación de toda la sociedad. Entre las medidas que pueden poner en marcha los organismos públicos están las primas y subvenciones a los nuevos sectores económicos sostenibles como las energías limpias (eólica, fotovoltaica, térmica, termo solar), o el apoyo a modelos de negocio ecológicos. Además, se debe impulsar el reciclaje de todo tipo de desperdicios, la aplicación de técnicas de eficiencia y ahorro energético en todos los ámbitos de la economía y la promoción de la economía circular, así como de nuevos modelos de ciudad más sustentables. Pero, como se comentaba en líneas anteriores, la sostenibilidad económica no solo depende de los gobiernos, sino que la actividad diaria del ciudadano puede contribuir a lograrla, y sobre todo la actividad empresarial donde en la figura 1.4 queda plasmado como una empresa llega a lograr dicha conciencia en la sostenibilidad. Una manera de comenzar a colaborar con la economía sustentable es haciendo que nuestra economía doméstica sea igualmente sostenible y se mantenga en el tiempo. Para ello es fundamental

favorecer el ahorro, favoreciendo una economía familiar sostenible. De esta forma creamos una conciencia de sostenibilidad desde las bases de la sociedad.

Etapa de desarrollo	Seguidor	Maduro	Líder	Innovador / Precursor
Actitud frente a la realidad / cambio	REACCIONAR	ANTICIPAR	DISEÑAR	TRANSFORMAR
Motivador interno hacia la Sustentabilidad	Entiende y cumple con los requerimientos / leyes	Algunas iniciativas y objetivos más allá de los requerimientos	Administración Sustentable robusta	Ventaja competitiva a través de prácticas de Sustentabilidad

Figura 1.4 Etapas de madurez en la sostenibilidad económica de una empresa
Fuente: Aguiñaga (2011)

Sostenibilidad medioambiental

El objetivo de la sostenibilidad ambiental es conservar los recursos naturales y desarrollar fuentes alternas de energía, mientras se reduce la contaminación y los daños al medio ambiente causados por culpa de las acciones antropogénicas (Gallopín 2003, Contreras 2014). Para calcular la sostenibilidad ambiental que no es más que capacidad de un sistema ambiental de soportar las presiones y demandas antrópicas Restrepo (2006), el principio rector es el estado del planeta a futuro, medido en períodos predeterminados de años (un lustro, una década, un siglo, un milenio). Muchos de los proyectos en los que se basa la sostenibilidad ambiental implicarán, por ejemplo, la replantación de bosques, la preservación de humedales y la protección de áreas naturales. Herman Daly, uno de los pioneros de la sostenibilidad ecológica, observó el problema desde el punto de vista del mantenimiento del capital y propuso ya en 1990, los siguientes pilares que son los que pautan la sostenibilidad ambiental:

- Rendimiento: Para que los recursos con los que contamos sean renovables (no se acaben) la tasa de uso, recolección o pesca, no debe exceder a la tasa de regeneración que necesitan cada uno de los recursos estudiados.
- Contaminación: No es posible que el ser humano contamine a un ritmo más rápido del que la Tierra y el Medio Ambiente son capaces de asimilar y procesar, esto también implica una eliminación sostenible y natural de los residuos.

- Agotamiento: Se refiere a los recursos que no son renovables y que por tanto son finitos, el índice de agotamiento de los mismos no debería superar el tiempo de desarrollo de sustitutos comparables y derivados de recursos renovables, para ese recurso.

La mayor crítica a la que se enfrentan las iniciativas que promueven la sostenibilidad ambiental es que sus prioridades pueden estar en desacuerdo con las necesidades de una sociedad creciente, híper-consumidora e industrializada. Otros críticos dicen que la sostenibilidad ambiental va en contra del modelo económico actual, que es imposible de cambiar por más degradante que resulte para el Medio Ambiente y que ninguna forma de crecimiento económico puede continuar indefinidamente. Sin embargo, de no adaptarse el ser humano a trabajar en base de la sostenibilidad del medio ambiente, llegará el día en que los recursos no sean suficientes para la sostenibilidad de la sociedad y es ahí donde será el principio del fin.

1.2.2 Gestión de riesgos de la calidad en instituciones hoteleras

En ocasiones, cabe la probabilidad de que la empresa no pueda enfrentar alguna situación inherente a su actividad (Figueroa and Parra 2004). Por lo tanto, los hoteles tienen que lidiar con diversas situaciones que van en contra de la imagen y el bienestar al mismo tiempo, como áreas cerradas, clientes enojados que exigen una compensación, malestar interno del cliente y clientes que tienen miedo de la pandemia actual.

Actualmente, los hoteles necesitan garantizar su patrimonio para poder continuar con sus actividades, aunque existan obstáculos que afecten su normal funcionamiento. Como cualquier entidad turística, la evaluación de riesgos de estos es una parte importante de la seguridad corporativa. Se pueden evitar riesgos como resbalones, caídas e incendios, contribuyendo así a la continuidad del negocio. Una evaluación de riesgos detallada puede evitar resultados negativos y garantizar la seguridad de todos. Los costos de seguridad, el seguro de accidentes, los costos de compensación e incluso el tiempo perdido por los empleados que responden a los incidentes se pueden evitar con una fracción del costo del incidente. Adoptar un enfoque proactivo basado en un plan de evaluación de riesgos diseñado profesionalmente puede ayudar a los hoteles a evitar costos innecesarios. La

evaluación de riesgos en cada cadena de valor es una parte importante de la industria hotelera y turística y, por lo tanto, es relevante para cualquier hotel que planee seguir existiendo. Al modificar constantemente el programa para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y empleados, puede aumentar su nivel de competencia con otros hoteles. Las partes interesadas de las instituciones hoteleras tienen diferentes expectativas de seguridad. Considerando la situación anterior, se recomienda que para permanecer en el mercado, los hoteles deben establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de riesgos de calidad que asegure la continuidad de su misión, basado en la gestión de procesos hoteleros y su respectivo análisis de riesgos.

1.3 Análisis de las metodologías y enfoques para la Gestión de riesgos de la calidad con enfoque sostenible

En un sistema de gestión de riesgos, la junta directiva, deben establecer intencionalmente la calidad que necesitan tener, concibiendo no solo como el resultado de la gestión a su producto y a su proceso, sino con un enfoque sistémico. La NC ISO 9001: (2015) tiende a basarse en un pensamiento basado en riesgos, que es la base de un marco de gestión de la calidad sólido, pues permite a una organización determinar los factores que desvían en los procesos y su sistema de gestión de la calidad los resultados esperados. Por lo tanto, establece medidas preventivas de control, limitar efectos negativos y fortalecer el uso de oportunidades cuando surgen.

El uso de la gestión de riesgos de calidad y su integración a la dirección estratégica puede mejorar aún más los niveles de eficacia y eficiencia (Bolaño Rodríguez 2011, Bolaño Rodríguez 2014). Facilita la toma de decisiones si existe un problema de calidad, dando garantías en cuanto a la capacidad de organización para gestionar posibles riesgos y se trabaja en la extensión y nivel de observación directa (Cardona Agudelo, Vásquez Restrepo et al. 2009, Escoriza Martínez 2010). Teniéndose en vela la estabilidad y seguridad del proceso y su control Hernández Nariño (2010), y permitiendo evaluar su impacto en el cumplimiento de objetivos estratégicos y la estrategia empresarial. En este marco, uno de los puntos de vista más tratado en la evaluación de riesgos, es la determinación del nivel de prioridad.

La gestión de riesgos se ha de realizar con base en la información práctica de los cambios en las materias primas de un producto y el método de fabricación del producto, por lo que es necesario caracterizar en su totalidad qué etapas incluyen la fabricación (o prestación del servicio). Además, los métodos útiles, se utilizarán (máquinas y aparatos), qué materias primas, el número de personas y qué habilidad deben tener, qué sistemas de trabajo se utilizarán, qué puntos de vista legal y reglamentario afecta, cuáles son los requisitos del producto, etc. Ulloa Enríquez (2012). La gestión de los riesgos de la calidad, se ha de implementar una gestión de riesgos basados en un proceso sistemático de evaluación (conocimiento científico y experiencia adquirida) y control. Además de la comunicación de los riesgos, la aplicación prospectiva o retrospectiva, la proporcionalidad, esfuerzo y la formalidad según lo indicado por el nivel de riesgo. La gestión de riesgos de calidad se caracteriza por la satisfacción de los clientes y su impresión del producto o servicio que recibe de la organización. La eficiente gestión de los riesgos de la calidad, puede facilitar una correcta toma de decisiones en la alta dirección basándose estos en hechos; además de proporcionar a los reguladores una afirmación más destacada de la capacidad de la organización para hacer frente a los posibles riesgos. El esfuerzo, la formalidad y la documentación del proceso de gestión de riesgos de la calidad debe ser adecuada al nivel de riesgo (López García, Beldarraín Iznaga et al. 2013, Morales Camprubí 2015).

La gestión de riesgos de la calidad es un proceso sistemático que implica identificar, analizar, tratar, comunicar, controlar y monitorear todos los riesgos que pueden afectar la naturaleza de un producto o servicio durante su ciclo de vida. Por tanto, es importante contar con un conjunto de estrategias y herramientas que faciliten la administración de estos riesgos a partir de un conjunto de variables relacionadas con los factores de riesgo. Los indicadores y procedimientos relacionados con la gestión de riesgos de la calidad:

La elección de los indicadores adecuados está diseñado como una tarea especialmente dedicada. Estas son una parte de sus propiedades atractivas (Scandizzo 2005):

- Relevancia, entendida como la existencia de vínculos causales definidos entre el índice y los procesos objeto de análisis, empíricos o (especialmente) teóricos.
- Simplicidad: cada índice debe ayudar a diagnosticar una actividad o proceso en concreto, de forma sencilla y comprensible.
- Mensurabilidad: debe ser cuantificable, esto no implica una restricción a variables originariamente numéricas, sino el empleo de indicadores susceptibles de cuantificación.
- Verificabilidad: en estrecha relación con la propiedad anterior, debería estar definido de forma que su cálculo pueda ser trazado y verificado.
- Robustez: es imprescindible que el indicador elegido no sea susceptible de manipulación; nos referimos no solo a acciones destinadas a alterar directamente su valor, sino también a las conductas que puedan desvirtuarlo y hacer que las anomalías pasen inadvertidas (lo que con frecuencia se denomina “trabajar para el índice”).

(Scandizzo 2005) alude a los indicadores de riesgo *KRI (Key Risk Indicators)*, caracterizándolos como un conjunto de variables que, según la teoría financiera y la experiencia, se identifican causalmente con los factores de riesgo, permiten estudiar la verosimilitud de eventos inciertos o proporcionan evidencias útiles para cuantificar la consecuencia de estos. La noción de KRI como instrumento para la evaluación de los riesgos operacionales, puede ser generalizada a cualquier otro tipo de indeterminación incluyendo las propias financieras es particularmente útil en aquellos espacios en los que los factores de riesgos presentan atributos que dificultan el uso de herramientas convencionales de modelización matemática por ejemplo: eventos singulares o extraordinarios, situados en colas de distribución de frecuencias o que deban ser descritos empleando medidas cualitativas o juicios subjetivos. Además, cuando las fuentes de exposición son internamente complejas y se necesita un esfuerzo analítico para analizar el problema. Un caso común son los factores de riesgo operacional, en particular los relacionados con el diseño de estructuras de gestión y control, y con los sistemas de la información.

Técnicas para la identificación de riesgos:

1. Revisión de la documentación.

2. Recopilación de información.
3. Técnicas de diagramación.
4. Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
5. Juicio de expertos.

Técnicas para el análisis cualitativo de los riesgos

1. Evaluación de la probabilidad e impacto de los riesgos.
2. Matriz de probabilidad e impacto.
3. Categorización de riesgos.
4. Evaluación de la urgencia de los riesgos.

Técnicas para la planificación de respuesta a los riesgos:

1. Plan de acción a desarrollar: dependerá de la naturaleza del proyecto y de la naturaleza del riesgo. Las estrategias generales de gestión de riesgos son: (Barrantes Bassett 2011) prevención del riesgo y transferencia de riesgos.
2. Retener o aceptar el riesgo.

Técnicas para el monitoreo y control de riesgos:

1. Reevaluación de los riesgos.
2. Auditorías de los riesgos.
3. Análisis de variación y de tendencias.

Mediante la revisión bibliográfica se puede obtener información sobre el uso de estas técnicas, en estudios realizados por diversos autores e instituciones, los cuales han sido utilizados en diferentes campos de estudio. Un análisis de las metodologías utilizado por estos potenciaría el rigor científico de la investigación, permitiendo resaltar sus fortalezas.

Análisis de las metodologías para la gestión de riesgos de la calidad:

Diferentes metodologías de gestión de riesgos han sido propuestas por diversos autores, en las que se ofrece una serie de técnicas y herramientas para su desarrollo, con el fin de incrementar la capacidad de prevención de riesgos y reducir las vulnerabilidades. Además, plantean una serie de fases y pasos para su gestión para la supresión o asimilación de los riesgos en los diversos procesos y áreas de la entidad. Para el estudio del tema fue necesario analizar un grupo de ocho procedimientos, por medio del comportamiento de las próximas variables de más

importancia, estas fueron: establecer el contexto, identificación, analizar, evaluar los riesgos, monitoreo, revisión, tratamiento, comunicación, enfoque a procesos y tratamiento a la sostenibilidad. Las variables analizadas representan las etapas y propiedades principales de la gestión de riesgos que debe constituir paralelamente etapas de los procedimientos estudiados. Para una valoración integral y comparativa se construyó una matriz de relación que consideró la existencia o no de las variables seleccionadas en todas las metodologías (Anexo 1).

1. Ulloa Enríquez (2012): Diseña un procedimiento que brinda las técnicas y herramientas necesarias para su desarrollo en organizaciones empresariales. El mismo está dividido en cuatro fases y 10 pasos, con un total de 12 tareas a realizar. Este procedimiento solo se enfoca en la integración de los riesgos ambientales y de seguridad y salud ocupacional en el sistema de gestión de calidad.
2. Rodríguez López (2013): El propósito de este procedimiento es identificar y gestionar los riesgos a través de un metamodelo de identificación de fuentes de riesgo en las empresas no financieras y un mapa diseñado específicamente para monitorear los procesos clave que conducen a quiebras e insolvencias financieras. Este enfoque se centra en la calidad en términos de impacto y como consecuencia de una insuficiente gestión de riesgos.
3. Bolaño Rodríguez (2014): Plantea un procedimiento general para disminuir las brechas entre la situación presente en la organización y el modelo que propone, que unido al procedimiento de administración de riesgos, permita aumentar la Capacidad de Prevención Estratégica y disminuir el Nivel de Vulnerabilidad del Sistema de Dirección de la Empresa. Sin embargo, carece de etapas esenciales para la gestión de riesgos como son el monitoreo, tratamiento y comunicación de ellos.
4. NC ISO 31000 : (2015): Esta norma proporciona los principios y directrices de la gestión de riesgos y proporciona el marco y el proceso para gestionar cualquier tipo de riesgo de manera transparente, sistemática y válida en cualquier área y contexto.
5. Quincosa Díaz (2015): Plantea un procedimiento donde se integra

armoniosamente los aspectos comprendidos de las nuevas resoluciones y directrices de control interno basadas en los requisitos de la gestión de la calidad utilizando métodos y técnicas modernas. Este método se divide en once pasos fundamentales, que se desarrolla de manera flexible y permite su uso no solo en los procesos relacionados con información económica - financiera de las empresas, sino también como una herramienta para la gestión eficiente.

6. Vega de la Cruz (2017): Este procedimiento sigue la gestión de riesgos con alta prioridad en los procesos claves de la entidad y la creación de adecuados Planes de Prevención de Riesgos con el fin de desarrollar estrategias de mejora para lograr la satisfacción del cliente basadas en modelos multicriterio. Sin embargo, existen limitaciones en el análisis y tratamiento de riesgos ya que sus métodos están orientados al control interno de una organización hospitalaria.
7. González Telles (2017): El propósito de este procedimiento es mejorar la gestión de la calidad del riesgo tomando las decisiones organizativas apropiadas apoyándose en el enfoque de sistemas, el enfoque de gestión y el enfoque de procesos.
8. Riquenes Gainza (2020): Plantea un procedimiento de gestión de riesgos de calidad orientada a la hotelería, en aras de una mejora en el sistema de gestión de calidad, teniendo como uno de los factores imprescindibles para lograr dicha mejora, la máxima satisfacción del cliente, se distingue por la ponderación de las variables tratadas y cuantificación de la prioridad de los riesgos.

Para explicar la matriz del Anexo 1, se concluye que al examinar las fases, etapas, pasos o tareas que componen los diversos enunciados que se analizan, se evidencian algunas limitaciones en las funciones de tratamiento y la comunicación de los riesgos. El tratamiento solo se considera en 25% de las propuestas analizadas, la comunicación de riesgos en 37.5%, en el enfoque a procesos en 37.5% y el tratamiento a la sostenibilidad un 12.5%. Este hecho incide en la efectividad ya que se olvidan de las funciones necesarias para desarrollar una gestión de riesgos eficaz.

1.4 Gestión de riesgos de la calidad en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca

La calidad en la prestación de servicios debe ser una prioridad para las empresas en Cuba. Es por ello que las organizaciones buscan vías para mejorar continuamente y lograr la eficiencia, sustentada en el análisis y mejoramiento de las técnicas, métodos y condiciones de trabajo que lo integren. Una de las estrategias fundamentales constituye la oportuna identificación de las deficiencias de la empresa con el propósito de tomar acciones preventivas hacia los posibles errores y garantizar que las consecuencias no sean de gran impacto para su funcionamiento integral. La gestión de riesgos, como responsabilidad de la alta dirección, debe desarrollar estrategias y procedimientos que midan, evalúen, monitoreen y controlen los riesgos inherentes a sus procesos. La tendencia general para desarrollar la gestión de riesgos se basa en el carácter integral, vinculando los procesos estratégicos de la empresa y en función de los requisitos normativos que rigen cada una de las actividades.

Esta se convierte en parte de la estructura operativa de la empresa cuando la alta dirección incorpora los valores de la calidad en el estilo empresarial de la empresa. También intervienen el establecimiento de objetivos de la calidad vinculados a los procesos de recopilación y análisis de información; así como la utilización de conocimientos sobre las prácticas de la competencia y las expectativas de los clientes para impulsar la mejora continua de la calidad. Las organizaciones actualmente desarrollan sus propias metodologías para gestionar los riesgos de la calidad en función de los requisitos y normativas que rigen en las empresas. La NC ISO 9001: 2015 establece los elementos que dan lugar a las estrategias y procedimientos para la gestión de riesgos de la calidad y su vinculación con cada una de las actividades. Los elementos afines entre las metodologías son: el enfoque de riesgos, el carácter integral, la vinculación con especificidades derivadas del objeto social de las organizaciones donde han sido implementadas, enfoque de proceso, enfoque de mejora y enfoque normalizado.

El hotel 3 estrellas Club Amigo Atlántico-Guardalavaca perteneciente a la cadena hotelera CUBANACAN surge en el 2002 producto de la fusión de los antiguos

hoteles Guardalavaca y Atlántico, que a su vez incluían Villa Guardalavaca y Villa Bungalow respectivamente. Posee la implementación y mantiene el Sistema de Gestión Integrado que incluye los tres sistemas: Gestión de la calidad, Gestión Ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo. Mejorando continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos especificados en las normas NC ISO 9001: 2015 Sistemas de Gestión de la Calidad, NC ISO 14001: 2015 Sistemas de Gestión Ambiental, y NC 18001: 2015 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como en el Decreto No.281/11 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

El Hotel Club Amigo Atlántico-Guardalavaca ha desarrollado diversas investigaciones con vista al perfeccionamiento de su gestión organizacional, en cada uno de los procesos que la integran, especialmente en relación con el proceso de Gestión de la Calidad, se han identificado una serie de insuficiencias asociadas a la gestión de riesgos. El Hotel Club Amigo Atlántico-Guardalavaca emplea actualmente una gestión de riesgos por procesos que contienen los riesgos en sus operaciones y actividades para el cumplimiento de los objetivos de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno. Desde esta perspectiva ha desarrollado diversas investigaciones con vista al perfeccionamiento de su gestión organizacional, en cada uno de los procesos que la integran, especialmente en relación con la gestión de la calidad, pero aún persisten una serie de insuficiencias asociadas a la gestión de riesgos de la calidad, que se sustentan en resultados de revisiones por parte de la dirección, auditorías internas y externas al SGC, revisión de informes anuales y entrevistas al Consejo de Dirección y especialistas de las áreas.

La organización aplica actualmente un procedimiento de gestión de riesgos cuyo objetivo es establecer la metodología para realizar la gestión de los riesgos por procesos. Incluyen los riesgos en sus actividades y operaciones para el cumplimiento.

A pesar de esto se presenta deficiencias en la gestión de riesgos de la calidad en los procesos clave como:

1. No se identifican todos los riesgos correspondientes a cada proceso.

2. Incorrecta evaluación de los riesgos.
3. No se establece el nivel de incidencia de los riesgos.
4. Insuficiente comunicación de los riesgos.
5. Desactualización del Plan de Prevención de riesgos.
6. Insuficiente documentación y registros asociados a los riesgos de la calidad.

Luego de este análisis teórico y empírico del tema objeto de estudio, se demuestra la necesidad práctica específica en el Hotel Club Amigo Atlántico-Guardalavaca de seleccionar y aplicar un procedimiento para la gestión de riesgos de la calidad, ya que su carencia constituye uno de los principales obstáculos para la consolidación de su Sistema de Gestión de la Calidad y de dirección en general.

CAPITULO II. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DE LA CALIDAD CON ENFOQUE EN LA SOSTENIBILIDAD EN EL HOTEL CLUB AMIGO ATLÁNTICO GUARDALAVACA

El capítulo 2 se estructura en dos epígrafes fundamentales y tiene como objetivo el análisis de los riesgos de la calidad en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. El primer epígrafe describe las principales características del procedimiento propuesto. El segundo epígrafe expone los resultados fundamentales de la aplicación.

2.1 Descripción de la metodología seleccionada

El procedimiento propuesto consta de tres fases y diez pasos que abordan el enfoque de gestión de riesgos y su relación con la calidad. La figura 2.1 muestra la metodología con los pasos a seguir en cada paso para aumentar la facilidad de comprensión en los interesados en el tema. Cada uno de los siguientes pasos demuestra las herramientas y técnicas que se deben utilizar para lograrlos de manera efectiva.

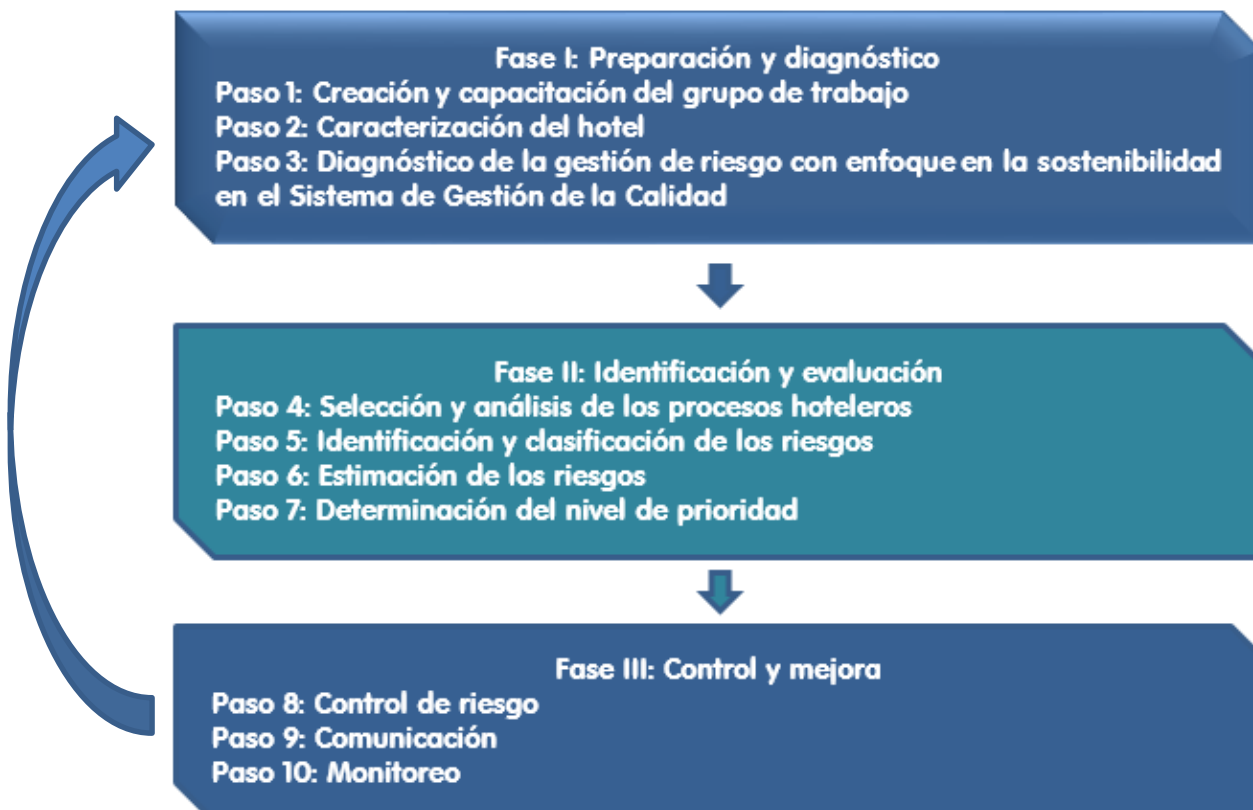


Figura 2.1 Metodología para la gestión de los riesgos de calidad

Fase I: Preparación y diagnóstico

La primera fase tiene como objetivo preparar las condiciones iniciales para la gestión de los riesgos de calidad con enfoque a la sostenibilidad

Paso 1: Creación y capacitación del grupo de trabajo

Objetivo: Identificar un equipo multidisciplinario de personas con la capacidad de identificar, estimar, evaluar el riesgo e identificar posibles acciones para controlarlo. Donde estén representados las diferentes áreas y procesos de la empresa. Para capacitar al grupo de trabajo, este estará conformado por el Comité de Prevención y Control, para llevar a cabo el método propuesto y las técnicas utilizadas en él. .

Es necesario desarrollar un plan inicial para la ejecución de diferentes etapas del método y definición del flujo de trabajo, hitos, recursos y calendario. Se recomienda emplear de 7 a 15 miembros. Deben ser personas que tengan cierto nivel de autoridad y habilidades prácticas, personas experimentadas en la toma de decisiones utilizando herramientas de gestión. Además, crear una variedad de conocimientos y representación de varias unidades o funciones organizativas benefician a la calidad y confiabilidad de la información. Un coordinador debe ser determinado, responsable de la motivación, promoción del proceso y la reducción de la resistencia. Además, se ha de establecer un programa de capacitación del grupo en el cual se aborden temáticas referentes a la gestión de riesgos de la calidad como herramienta gerencial para la toma de decisiones, así como la familiarización con la metodología a aplicar y el entrenamiento de las técnicas y herramientas que se proponen.

Paso 2: Caracterización del hotel

Objetivo: Caracterizar la entidad objeto de estudio como base fundamental para la gestión del riesgo. Para comprender la organización objeto de estudio, se comienza con una breve caracterización de la empresa, misión, visión, postura de la empresa respecto a la satisfacción del cliente, valores compartidos, estructura organizativa y fuerza de trabajo, proveedores y objeto social.

El equipo debe tener acceso a la documentación existente, para de este modo analizarla como parte de su preparación para la evaluación, verificando su estado de completamiento y actualidad.

Paso 3: Diagnóstico de la gestión de riesgo con enfoque en la sostenibilidad en el Sistema de Gestión de la Calidad

Objetivo: Diagnosticar el cumplimiento de los requisitos para la variable riesgo en el sistema de gestión de la calidad con un enfoque de sostenibilidad tomando en cuenta una serie de requerimientos para definir la sostenibilidad de la empresa objeto de estudio según: NC ISO 14001: 2015, ISO 26000: 2010 y NC ISO 9001: 2015.

Se recomienda utilizar la lista de chequeo propuesto en (Anexo 2) que diagnostica los requisitos relativos a la variable riesgos en el SGC de acuerdo con los requerimientos propuestos.

Fase II: Identificación y evaluación

Paso 4: Selección y análisis de los procesos hoteleros

Objetivo: Determinar el alcance de la gestión de riesgos de la calidad a través de la selección de los procesos.

Se analizará los procesos que la organización considere necesarios para el desarrollo de sus metas y objetivos. La validación de los procesos organizacionales se implementará cualitativamente a través del criterio de expertos y definiciones de entradas y salidas, responsables, objetivos, ficha de procesos, etc.

Paso 5: Identificación y clasificación de los riesgos

Objetivo: Identificar los riesgos por operaciones, considerados fallos potenciales de calidad, en los procesos seleccionados. De los riesgos detallados su eliminación o reducción debe ser fundamental para la prestación del servicio con la calidad requerida, además de realizar su clasificación de acuerdo a su naturaleza en la sostenibilidad, clasificándose en: social, ambiental y económico.

Con la utilización de herramientas como: Mapa de proceso, fichas de procesos flujogramas, diagrama OTIDA, entre otras, se descompondrá el proceso en subprocesos y, estos a su vez, en tareas.

Se ha de analizar las actividades realizadas en cada etapa de la operación y determinar cómo cada actividad puede resultar potencialmente peligrosa para el resto del proceso.

Además, se debe examinar las interrelaciones entre las actividades propias de la

empresa y las actividades existentes de terceros, que afecten o puedan afectar la entidad, ya sea por una relación comercial, vecindad u otras razones.

Paso 6: Estimación de los riesgos

Objetivo: Estimar los valores de las variables: Probabilidad de Ocurrencia (PO), Impacto-Costo (IC).

El método de estimación a utilizar debe ser lo más cuantitativo posible. Sin embargo, uno de los métodos más utilizados para obtener información de forma fácil y rápida es el semicuantitativo.

Con eso en mente, utiliza escalas de calificación numérica para las consecuencias y la probabilidad y las combina para determinar el nivel de riesgo. Se recomienda realizar la estimación utilizando el método semicuantitativo junto con los expertos del mismo equipo de trabajo para tener un control total sobre el tema que se aborda. Esto requiere el uso de un cuestionario para evaluar el nivel de cada variable en función del riesgo en la opinión de los expertos y se recomienda el cuestionario proporcionado en el (Anexo 5). Luego se debe realizar el procesamiento de esta herramienta, por lo que se recomienda procesar las respuestas de los expertos a través de la moda para llegar a un acuerdo con ellos. La moda consiste en escoger la clasificación que aparezca con mayor frecuencia.

Paso 7: Determinación del nivel de prioridad

Objetivo: Determinar el nivel de prioridad en los riesgos de los procesos, basado en su probabilidad de ocurrencia e impacto, clasificándose en riesgos de alta, media y baja prioridad para el posterior orden de tratamiento según su impacto en el desempeño de calidad de la entidad.

Para graficar la probabilidad y el impacto de uno o más riesgos es necesaria una matriz de riesgos. Los riesgos se presentan de tal manera que se distinguen del más importante (probabilidad y / o mayor impacto) y del menor (probabilidad y / o menor impacto). Cada nivel de riesgo se puede mostrar con un color determinado. Para riesgos de nivel alto se indica en rojo, el amarillo significa riesgo medio y el verde significa riesgo bajo. Los riesgos se priorizan según su nivel. El tratamiento requerido depende de su prioridad y la naturaleza del riesgo. Los riesgos de alta prioridad requieren acciones más costosas que los riesgos de baja frecuencia y bajo

impacto.

Fase III: Control y mejora

Paso 8: Control de riesgo

Objetivo: Creación de un plan de prevención que incluya el tratamiento según su valoración. El control de riesgos implica la toma de decisiones para reducir el riesgo. El objetivo es reducir el riesgo a un nivel aceptable. Los esfuerzos de control de riesgos deben ser proporcionales a su importancia, es decir, los costos de reducción de riesgos no deben superar los beneficios de la acción.

El Plan de prevención de riesgos (PPR) es una herramienta de trabajo al nivel de la alta dirección que generalmente incluye acciones para reducir los niveles de riesgo identificados por cada grupo en orden de prioridad para su evaluación, según lo establecido en la resolución 60 del 2011 del (CGRC) Contraloría General de la República de Cuba.

Una vez identificadas las medidas preventivas, se elabora el plan de prevención de riesgos, que incluye los siguientes aspectos: área, proceso, riesgos, posible manifestación, medidas a aplicar, responsables, ejecutante y fecha de cumplimiento. La información debe enviarse al consejo de dirección para su aprobación.

Paso 9: Comunicación

Objetivo: Notificar la información relativa al riesgo a las partes involucradas, tanto internas como externas de la organización.

La gestión de riesgos requiere una comunicación interna y externa. Esto debería ser una parte integral del sistema de comunicación de la organización y motivar a los empleados a participar conscientemente en las tareas esperadas en cada etapa del proyecto de gestión de riesgos.

Estas medidas están destinadas a asegurar que el flujo de información aumente en todas las direcciones y niveles de la organización, destinadas a ayudar a brindar información clara y oportuna para la toma de decisiones.

Paso 10: Monitoreo

Objetivo: Identificar y realizar ajustes que deben realizarse de acuerdo a la aplicación del procedimiento en los procesos claves de la entidad posterior a la

ejecución del Plan de Prevención.

De modo tal que se evaluará el estado de las medidas de tratamiento aplicadas a los riesgos. La alta dirección de la empresa, así como sus trabajadores tendrán *feedback* de acuerdo a la experiencia a lo largo del proceso, en los resultados obtenidos y en la posteridad.

2.2 Aplicación del Procedimiento para la Gestión de los Riesgos de la Calidad en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca

Este epígrafe tiene como objetivo aplicar el procedimiento garantizando de esta forma el cumplimiento de la idea a defender planteada para dar solución al problema profesional y cumplir con el objetivo general de la investigación.

Fase I. Preparación y diagnóstico

Paso 1: Creación y capacitación del grupo de trabajo

Se constituyó un equipo de trabajo integrado por 11 personas. Los expertos seleccionados son miembros del Consejo de Dirección del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca y poseen amplio dominio de temas relacionados con la gestión de riesgos, enfoque de proceso y enfoque normalizado. Los integrantes del equipo de trabajo y sus responsabilidades se describen en la tabla 2.1

Tabla 2.1 Funciones del equipo de trabajo dentro de la investigación.

Miembros	Responsabilidad
Director General	Dirigir, controlar la investigación y distribuir responsabilidades
Director Adjunto	Supervisar el desarrollo de la investigación
Subdirector RR.HH	Dirigir investigación en su departamento
Subdirector Economía	Dirigir investigación en su departamento
Subdirector Comercial	Dirigir investigación en su departamento
3 representantes de los procesos claves	Asesoría
3 especialistas de Calidad	Ejecución de acciones en cada proceso

La participación de estas personas en el estudio es muy importante por su alto nivel de conocimiento organizacional, su poder de decisión y su capacidad para determinar responsabilidades. El equipo fue seleccionado durante la reunión del Consejo de dirección y presentado oficialmente en presencia de todos los empleados de la empresa. Con el fin de capacitar al grupo de trabajo en la aplicación

del método y las técnicas utilizadas en el mismo, se llevaron a cabo una serie de actividades de acuerdo con la Tabla 2.2

Estas fueron presentadas en un trabajo conjunto de los especialistas en calidad del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, Dr. Leudis O. Vega de la Cruz y el autor.

Tabla 2.2 Cronograma de aplicación actividades para la aplicación del procedimiento.

Actividades	Responsables	Fecha de ejecución
Talleres referentes al contenido GR	Director Adjunto	1 al 3/10/21
Talleres referentes al contenido Desarrollo sostenible	Director Adjunto	5 al 7/10/21
Seminario de socialización con la metodología propuesta	Dr.C. Leudis O. Vega de la Cruz y el autor de la investigación	9/10/21
Seminario sobre las técnicas utilizadas en el procedimiento	Dr.C. Leudis O. Vega de la Cruz y el autor de la investigación	10/10/21

Paso 2: Caracterización del hotel

El hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca se subordina al Grupo Cubanacán S.A y pertenece al Ministerio del Turismo se encuentra ubicado en el Polo Turístico Guardalavaca perteneciente a la región Norte Oriental, a 74 kilómetros del Aeropuerto Internacional “Frank País” y a 64 de la ciudad de Holguín.

Es la fusión de los Clubes Amigo “Atlántico Bungalow” y “Guardalavaca”, como resultado de la estrategia trazada por la Compañía Hoteles CUBANACAN para mejorar la comercialización de los Hoteles y obtener mejores resultados económicos. Está formado por 4 secciones de edificaciones que se distinguen entre sí por su diseño arquitectónico; Sección Tropical (antiguo Hotel “Atlántico”); Sección Estándar (antiguo Hotel “Guardalavaca”); Sección Bungalow (antigua Villa “Turey”) y la sección Villas (Febrero/2001).

Misión

La Misión del Club es: Club Amigo Atlántico-Guardalavaca, distinguido de la competencia por sus clientes como el paraíso de la amistad naturalizada y su

variedad de ofertas, un ambiente familiar que lo convierte en un Club exclusivo para repitentes y clientes asiduos.

Visión

La Visión conformada para un período de tiempo hasta el año 2024, resultante del trabajo del equipo de dirección, es la siguiente:

"Ofrecemos el ambiente más amistoso y autentico para vacacionar en el Caribe"

Satisfacción de los clientes

La dirección de la entidad, consecuente de los requerimientos de los clientes referentes a la calidad de los servicios ofertados, dispone desde su declaración de compromiso y la definición de la Política de Gestión que el Sistema de Gestión de la Calidad esté enfocado al cliente, asegurándose como propósito principal darle la máxima satisfacción. La evaluación sobre el producto que hacen los clientes se conoce por medio de la aplicación de encuestas, como la garantía para la mejora continua del servicio, hacia lo cual está orientada la cultura empresarial. A través de las encuestas conocen los criterios que emiten los clientes respecto al producto hotelero y solucionan los errores señalados, de manera que en las mejoras que se hagan se tienen en cuenta, primero que todo, los juicios de los clientes y visitantes. La muestra seleccionada para la aplicación de la encuesta es del 10 % de los clientes, el especialista de la calidad se encarga de registrarlas, procesarlas y elaborar informes semanalmente y acumulado mensual sobre la satisfacción de los clientes y presentarlo en el Consejo de Dirección para la toma de decisiones y la elaboración del plan de acción, estas encuestas deben ser guardadas por término de un año. La entidad también tiene en cuenta la satisfacción de sus trabajadores, para conocer su estado real y los principales problemas existentes se realizan diferentes encuestas en el hotel.

Valores compartidos

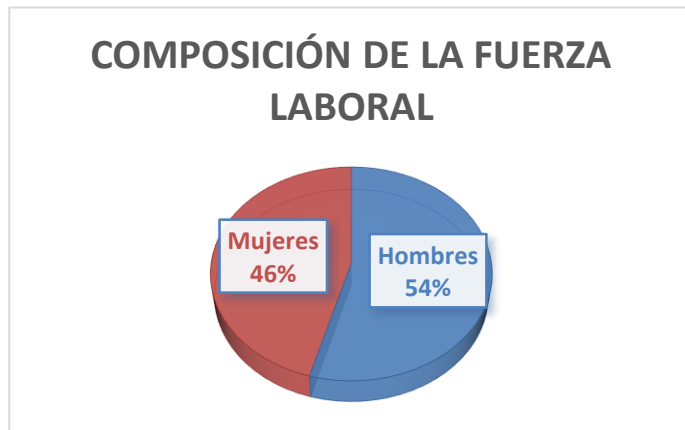
En el hotel se tiene definida una serie de valores compartidos determinados a través de herramientas de recolección de datos e información; para ello se han aplicado encuestas a los trabajadores y se han desarrollado tormentas de ideas entre especialistas y cuadros para llegar a un consenso.

Los valores compartidos del hotel se relacionan a continuación:

- Valores Empresariales: Compromiso Político y Disciplina
- Valores Humanos: Prudencia, Respeto y Optimismo
- Valores Laborales: Sentido de pertenencia y Laboriosidad.

Estructura organizativa y fuerza de trabajo

La plantilla aprobada en la entidad es de 534 trabajadores, la cual está cubierta al 81 %. De ellos el 54.36% son hombres y el 45.64% mujeres. La mayoría de los trabajadores posee un nivel de escolaridad medio superior y técnico medio, lo cual influye favorablemente en la entidad. La categoría que predomina es la de servicio la cual es imprescindible para el cumplimiento del objeto social. El 66.51 % de los trabajadores se encuentran en el rango de 41 a 60 años siendo esto desfavorable para la entidad, pues poseen un menor rendimiento que el resto de los trabajadores más jóvenes. Los gráficos 2.1.1 - 2.1.2 muestran los datos específicos de la



clasificación de la fuerza laboral.

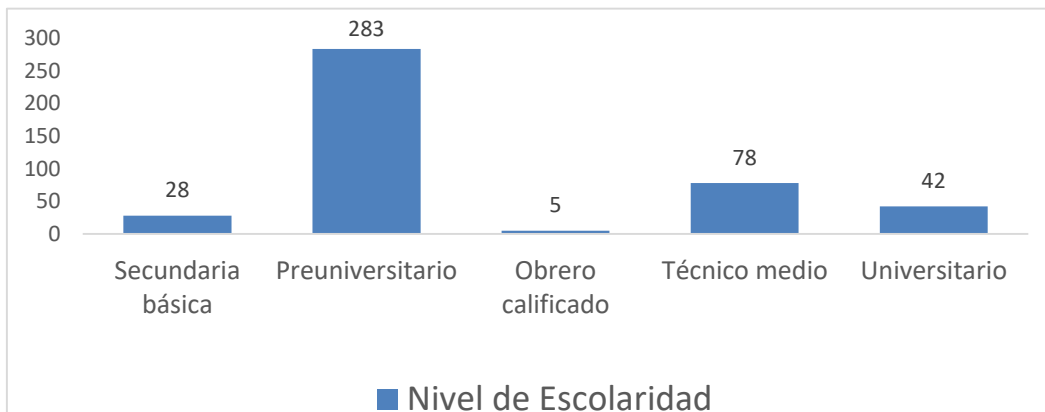


Gráfico 2.1.1 Distribución por sexo y nivel de escolaridad

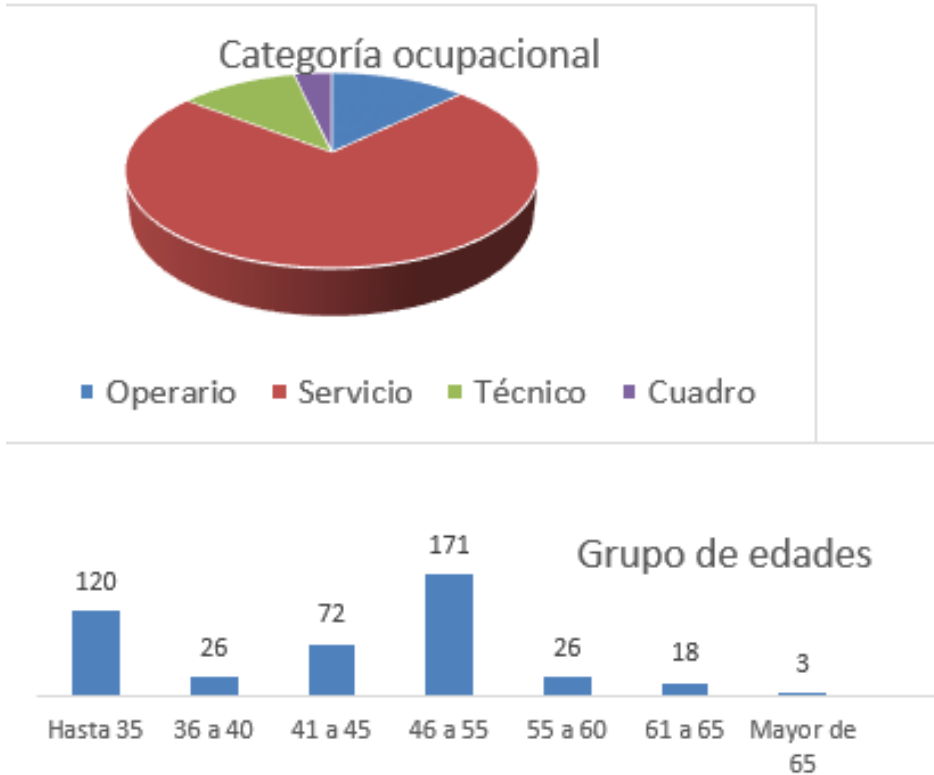


Gráfico 2.1.2 Categoría Ocupacional y grupo de edades

Proveedores

Dentro de sus principales proveedores se encuentran: ITH (la abastecedora del turismo en la provincia Holguín), AT comercial, Combinado Cárnico, Frutas Selectas, Combinado Lácteo, Empresa de Bebidas y refrescos EMBER, Bucanero S.A, Cultivos Varios, Havana Rhum & Liquors, Agrotex, Becasa, EMSUNA, entre otras.

Objeto social

Operar, promover y comercializar instalaciones hoteleras propias o de terceros, de distintas modalidades y categorías, en Cuba o en el Extranjero, agrupándolas bajo distintas marcas que actuarán como nombre comercial.

- Prestar, promover, y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras, en pesos convertibles y con las autorizaciones correspondientes en pesos cubanos.

- Promover y comercializar de forma minorista mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, en sus instalaciones, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Promover y prestar servicios destinados a la recuperación de la salud y la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como de aguas minero-medicinales y termales, de talasoterapia, así como otros de recuperación y rehabilitación bajo distintas modalidades y categorías, incluidos hoteles SPA (salud por agua).

Paso 3: Diagnóstico de la gestión de riesgo con enfoque en la sostenibilidad en el Sistema de Gestión de la Calidad

El diagnóstico al Sistema de Gestión de la Calidad con enfoque en la sostenibilidad de la empresa se realizó a través de la verificación del cumplimiento de los requisitos referentes al cumplimiento de la NC ISO 9001: 2015; NC ISO 14001: 2015 e ISO 26000: 2010. Mediante la aplicación de una lista de chequeo (Anexo 2), la observación directa y la revisión de documentos para valorar el cumplimiento de dichos requisitos. Del resultado de la aplicación de estas técnicas se arribaron a las siguientes observaciones. La organización no aborda los riesgos y oportunidades, esto significa que la empresa falla en la identificación de riesgos y oportunidades lo cual es una actividad crítica tanto a nivel estratégico como a nivel operativo. No se tienen en consideración todas las fuentes de riesgo importantes, incluso aquellas que están fuera del control de la organización.

Sin embargo, se puede mencionar que la alta dirección demuestra liderazgo en el uso del enfoque de proceso y el pensamiento basado en riesgos, brindando una mirada más objetiva en el desarrollo de las actividades en la organización, permitiendo determinar escenarios que pueden cambiar la linealidad establecida previamente en el desarrollo de un plan.

La empresa ha demostrado el conocimiento de sus limitantes como sus capacidades, así como lo que necesita de sus proveedores externos. Mediante esta comprensión, la empresa puede tomar decisiones bien informadas y tener una visión integral de los recursos que tiene, desea, necesita o no puede conseguir. La empresa ha sabido determinar el nivel de competencia necesaria para que el trabajo

de las personas que laboran para que no afecten la eficiencia del sistema de gestión de calidad.

Respondiendo estos satisfactoriamente a la demanda de una tarea, cumpliendo los objetivos establecidos por la empresa demostrando habilidades, conocimientos y actitudes, aprovechando de esta forma correctamente los recursos que le son proporcionados.

Esta posee pleno conocimiento del origen, cantidad y aplicación de sus recursos financieros, además de aplicar una serie de mecanismos de supervisión y controles para hacer seguimiento, apoyar y reforzar el comportamiento ético. La empresa es consciente de que la ética empresarial es un parte indispensable en una empresa. Se trata de tener unos principios éticos por los cuales la empresa puede alcanzar un compromiso social. Esto se lleva a cabo desde los niveles superiores de la empresa hasta los empleados para que estos se sientan motivados y conformes con los valores de esta. Si la ética personal es indispensable y se fundamenta en los valores y principios que rigen a una persona, la ética empresarial es igualmente importante ya que ayudará a fomentar la imagen de la empresa y todas las partes implicadas se verán recompensadas positivamente por la puesta en práctica de esta.

La empresa tiene en cuenta la habilidad relativa de las partes interesadas para contactar, involucrarse e influir en la organización. Las partes interesadas de la empresa forman parte del cumplimiento de los objetivos que se propone la empresa, siendo estos partes del sistema, son un engranaje fundamental para lograr la eficiencia en el desarrollo de los procesos que ocurren en la empresa.

Sin embargo, no se tienen en cuenta las actitudes de estas partes respecto a material de desarrollo sostenible, así como las expectativas de la sociedad, lo cual puede contraer conflicto en estos ámbitos. La sinergia en la búsqueda de un desarrollo sostenible a nivel empresarial, puede estar comprometida por no compartir la misma visión en cuanto a material de sostenibilidad. La empresa es consciente de los aspectos ambientales significativos, así como los impactos en la labor de la empresa al medio ambiente, como los potenciales impactos.

Se mantiene una observación de todo el proceso de las actividades que se realizan, desde la adquisición y distribución de la mercancía que llega a la empresa, a su uso y su disposición final. La empresa ha demostrado cumplir con una comunicación interna en los distintos niveles de la empresa y el anuncio pertinente a cambios o modificaciones en materia de gestión medioambiental a nivel de empresa.

A pesar de la conciencia ambiental la empresa, pasa por alto en algunas ocasiones tanto los requisitos a la hora de recepcionar según qué tipo de productos, así como la oportuna comunicación de estos requisitos a los proveedores, lo cual podría influir en la ocurrencia de problemas relacionados con el medio ambiente. Aún la empresa tiene una concepción rudimentaria en cuanto a la inversión en aras de la prevención del deterioro medioambiental, sinónimo de pérdida económica, por lo que aún se ha de trabajar en una visión más al largo plazo en materia de gestión medioambiental para el cumplimiento de un plan de desarrollo sostenible íntegro.

Fase II: Identificación y evaluación

Paso 4: Selección y análisis de los procesos hoteleros

Se seleccionaron los procesos clave (Alojamiento, Gastronomía, Recreación) como se muestra en el Mapa de procesos de la entidad (Anexo 3) según la importancia que le atribuye el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. Estos procesos son de interés de la dirección por deficiencias presentadas mediante una serie de auditorías realizadas, siendo estos procesos vitales para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Paso 5: Identificación y clasificación de los riesgos

Se analizaron las fichas de procesos de los procesos clave y las instrucciones pertinentes por las que se rige el hotel. Las técnicas de identificación de eventos usadas fueron: entrevistas y cuestionarios, revisión de manuales e inspecciones. Como resultado de la aplicación de estas técnicas se obtuvo el listado de riesgos:

Proceso de Alojamiento

Área de Ama de llaves

RA01 - Escasez de medios

RA02 - Indisciplinas de las camareras

RA03 - Descontrol de los inventarios

RA04 – Exposición a la COVID-19

RA05 - Desvío de recursos del cliente

Proceso de Gastronomía

Área de Bares:

RG01 - Desvío de recursos

RG02 – Indisciplina

RG03 - Escasez de recursos

RG04 - Escasez de medios

RG05 - Deficiente calidad en los productos

Área de Restaurantes:

RG06 - Desvío de recursos

RG07 - Descontrol de los medios

RG08 - Falta de higiene

Proceso de Recreación

Área de Recreación:

RR01 - Cambio climático

RR02 - Ingestión de bebidas alcohólicas o alimentos no autorizados durante el turno de trabajo

RR03 - Incumplimiento de horario de las actividades

RR04 - Descontrol de los medios

RR05 - Escases de medios

Clasificación de riesgos:

Se clasificaron los riesgos de los procesos clave (Anexo 4). Se muestra la clasificación de los riesgos en los procesos claves teniendo en cuenta la naturaleza de estos en la sostenibilidad siendo los riesgos económicos los que más predominan, como se observa en la figura 2.2

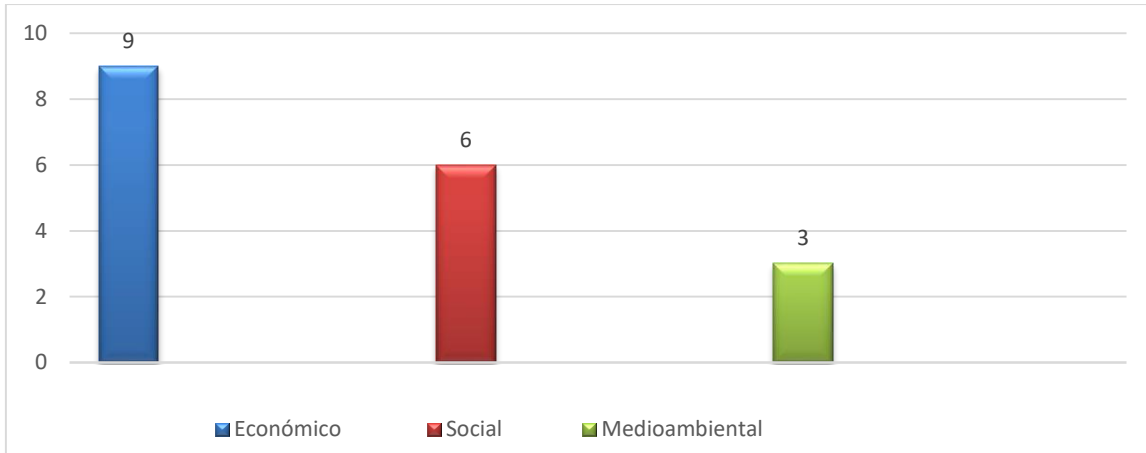


Figura 2.2 Clasificación de los riesgos con enfoque en la sostenibilidad

Paso 6: Estimación de los riesgos

La estimación de los riesgos se realizó mediante un método de experto a través de la moda y para ello se realizó un cuestionario (Anexo 5), los resultados para cada una de las variables analizadas se muestran en el (Anexo 6).

Paso 7: Determinación del nivel de prioridad

Después de determinar la probabilidad e impacto de cada riesgo se aplicó la técnica de la matriz de riesgos para asignar el nivel de prioridad de cada uno de ellos en los procesos claves. Se construyó la matriz de riesgo según la probabilidad e impacto como se muestra en la figura 2.3

Muy alta	RG01				
Alta	RA01, RG05	RR05	RG02, RG07	RG08, RR03	
Moderada	RG06	RA05		RA03, RG04, RR04	
Baja	RR01			RG03	RA02, RA04
Muy baja			RR02		
Probabilidad / Impacto	Insignificante	Leve	Moderado	Grave	Catastrófico

Figura 2.3 Matriz de riesgos

Riesgos prioridad alta:

RG08 - Falta de higiene

RR03 - Incumplimiento de horario de las actividades

RG04 - Escasez de medios

RR04 - Descontrol de los medios

RA02 - Indisciplinas de las camareras

RA03 - Descontrol de los inventarios

RA04 – Exposición a la COVID-19

Riesgos prioridad media:

RG01 - Desvío de recursos

RA01 - Escasez de medios

RA05 - Desvío de recursos del cliente

RG02 – Indisciplina

RG03 - Escasez de recursos

RG05 - Deficiente calidad en los productos

RG07 - Descontrol de los medios

RR02 - Ingestión de bebidas alcohólicas o alimentos no autorizados durante el turno de trabajo

RR05 - Escases de medios

Riesgos prioridad baja:

RG06 - Desvío de recursos

RR01 - Cambio climático

Se puede apreciar que predominan los riesgos de prioridad media en los procesos clave mientras que el proceso de alojamiento es el que mayor cantidad de riesgos de prioridad alta presenta por lo que esto es un factor clave a tener en cuenta en su gestión. El procedimiento se aplicó a los procesos clave de la entidad, ya que influye directamente en los resultados de la misma.

De forma general en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca los riesgos presentes en los procesos clave se comportan según se muestra en la figura 2.3. Se puede concluir que existe un predominio de riesgos de prioridad media ya que representan el 50% de los mismos, sin embargo, el 38% de los riesgos analizados son de alta prioridad y solo un 12% son de baja reflejando la necesidad que presenta

la organización de la aplicación de medidas para prevenir o disminuir el efecto de estos.

Fase III: Control y mejora

Paso 8: Control de riesgo

Seguido de esta valoración en conjunto con un representante de los trabajadores por áreas se creó el Plan de Prevención de riesgos para cada uno de los de los riesgos. En él se muestran los riesgos, las posibles manifestaciones, se proponen las medidas a tomar, los responsables de gestionar las mismas, así como los ejecutantes y la fecha de cumplimiento de cada una de ellas, sobre las cuales se van a aplicar los controles. Se ilustra el Plan de Prevención de riesgos elaborados en el (Anexo 7).

Paso 9: Comunicación

Se estableció un programa de comunicación para comunicar las medidas de prevención a aplicar y los responsables para cada una de ellas. Se le otorgó orden de prioridad al cumplimiento de las acciones dependiendo de la categoría que pertenecían cada uno de los riesgos detectados. Se realizó una rendición de cuentas a los responsables de las acciones planificadas para puntualizar el cumplimiento de las acciones y determinar las causas de sus incumplimientos.

Paso 10: Monitoreo

Teniendo en cuenta que las acciones fueron discutidas con el Consejo de Dirección en presencia del sindicato se intercambiaron opiniones al respecto.

Dentro de las acciones de monitoreo se acordó realizar al mes de aplicado el Plan de Prevención auditoría con presencia del director general para comprobar el estado de los resultados obtenidos. Teniendo en cuenta que la gestión de riesgos de la calidad en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca presenta insuficiencias que limitan su desempeño efectivo, el equipo de trabajo acordó junto a la alta dirección realizar una evaluación de acuerdo al procedimiento aplicado, cada 6 meses para de este modo corregir errores y realizar ajustes pertinentes.

CONCLUSIONES

1. La conceptualización de la gestión de riesgos abarca términos fundamentales en la investigación como procesos, identificación, control, etc.
2. Se adaptó un procedimiento que permite la gestión y prevención de riesgos, como componente del Sistema de Gestión de la Calidad con enfoque en la sostenibilidad.
3. Se aplicó el procedimiento, el cual permite la gestión y prevención de riesgos de la calidad con enfoque en la sostenibilidad en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca lo que permitió contribuir a la mejora del mismo.

RECOMENDACIONES

1. Extender la aplicación del procedimiento a otras organizaciones de producción y servicios para su generalización.
2. Introducir mejoras al procedimiento aplicado a través de la inserción de nuevas técnicas y herramientas que permitan la obtención de resultados cuantificables y controlables.
3. Continuar la divulgación de los resultados de esta investigación mediante su publicación y presentación en artículos y eventos científicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguiñaga, D. (2011). "Panorama global de la sustentabilidad y su impacto en México. El nuevo escenario competitivo de los negocios." Disponible en http://www.earthgonomic.org/biblioteca/2011_DELOITTE_Sustentabilidad-herramienta.pdf.
2. Ávila, P. Z. (2018). "La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad." (28): 409-423.
3. Baldassarre, B., et al. (2017). "Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design." **147**: 175-186.
4. Barrantes Bassett, M. J. (2011). "Administración del riesgo aplicada a un proyecto carretero."
5. Bolaño Rodríguez, Y. (2011). "Modelo de Administración de Riesgos para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa. Aplicación parcial en la Empresa Central de Equipos Cubiza, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. La Habana."
6. Bolaño Rodríguez, Y. (2014). "Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos." **35**(3): 344-357.
7. Cardona Agudelo, S., et al. (2009). "Comparación entre los costos de no calidad y los costos de calidad de los eventos adversos en la atención en el servicio de urgencias de la ESE Hospital Marco Fidel Suárez de Bello-Antioquia."
8. Céspedes, G. (2014). "Propuesta de metodología de gestión ambiental para agro ecosistemas con riesgos a la salud por contaminación química."
9. Colectivo de autores (2013). "Guía de Aplicación del Modelo de Administración de Riesgos, Mapa de Riesgos."
10. Contreras, J. L. G. J. R. d. I. F. d. C. E. I. y. R. (2014). "Del desarrollo sostenible a la sustentabilidad ambiental." **22**(1): 115-136.
11. Cortés Mura, H. (2015). "De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos." (78): 40-55.

12. COSO (2004). "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management. Integrated Framework."
13. Cuba, C. G. d. I. R. d. (2011). "Normas del Sistema de Control Interno Resolución 60/11."
14. Diaz, J. (2010). Emprendices "Calidad Total: Origen, evolución y conceptos." Disponible en: <https://www.emprendices.co/calidadtotal-origen-evolucion-y-conceptos/>
15. Escoriza Martínez, T. (2010). "Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad integral en la cadena transfusional cubana."
16. Figueroa, C. and E. L. Parra (2004). "¿Cómo determinar su riesgo empresarial?" (52): 68-75.
17. Gallopín, G. C. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico, Cepal.
18. Goetsch, D. L. (2014). Quality management for organizational excellence, Pearson Upper Saddle River, NJ.
19. González Telles, L. C. d. E. d. G. O., Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo Universidad de Holguín (2017). "Metodología para la Gestión de Riesgos de la Calidad en organizaciones. Aplicación en el Hotel Brisas Guardalavaca."
20. Haro-Martínez, A. (2014). "Sustentabilidad y economía: la controversia de la valoración ambiental." **14**(46): 743-767.
21. Hernández Nariño, A. J. G. c. d. D. e. C. T., Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba (2010). "Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero."
22. Herranz, O. (2019). "Incorporando la sostenibilidad a la gestión de riesgos." Disponible en <https://creandosolucionesdevalor.com/2019/10/14/incorporando-la-sostenibilidad-a-la-gestion-de-riesgos/>.
23. Ishikawa, K. (1988). ¿Que es el control total de calidad?, Editorial Norma.
24. ISO 26000: (2010). Guía de Responsabilidad Social.
25. López García, Y., et al. (2013). "Análisis de riesgos de la calidad en un cambio de campaña. Etapa de limpieza." **47**(2): 147-156.

26. Martín, R., et al. (2014). "Industry compensation under relocation risk: A firm-level analysis of the EU emissions trading scheme." **104**(8): 2482-2508.
27. Miranda, T., et al. (2007). "El Desarrollo sostenible: Perspectivas y enfoques en una nueva época." **30**(2): 1-1.
28. Moralejo, I. A., et al. (2009). "El desarrollo sostenible a lo largo de la historia del pensamiento económico." (21): 87-110.
29. Morales Camprubí, F. (2015). "Análisis y gestión de riesgos y oportunidades en grandes proyectos industriales."
30. NC ISO 9000: (2015). Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario, ISO Ginebra, Suiza.
31. NC ISO 9001: (2008). Sistema de gestión de la calidad - Requisitos.
32. NC ISO 9001: (2015). Sistema de gestión de la calidad - Requisitos.
33. NC ISO 14001: (2015). Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con Orientación para su uso. **15**.
34. NC ISO 31000: (2015). Gestión de riesgo. Principios y directrices.
35. Quincosa Díaz, Y. (2015). "Metodologías para Gestionar Riesgos Empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna."
36. Restrepo, F. (2006). Diccionario Ambiental.
37. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento (2018). "CALIDAD TOTAL: Un enfoque de la administración del siglo XXI."
38. Riquenes Gainza, M. (2020). "Procedimiento para la Gestión de Riesgos de la Calidad en organizaciones hoteleras. Aplicación en la Villa "El bosque"(Tesis en opción al título académico de Máster en Gestión Turística), Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín)."
39. Robaina, A. (2013). "Enfoques para la gestión del cambio organizacional." **47**(279): 11-17.
40. Rodríguez López, M. (2013). "Mapa de Riesgo: Identificación y Gestión de Riesgos. Finanzas y Sistemas de Información para la Gestión (FYSIG). Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de A Coruña."
41. Scandizzo, S. J. E. N. (2005). "Risk mapping and key risk indicators in operational risk management." **34**(2): 231-256.

42. Schwind, A. (2020). Educadesarrollosostenible."El concepto de Desarrollo Sostenible." Disponible en : <https://educadesarrollosostenible.org/index.php/2020/07/07/el-concepto-de-desarrollo-sostenible/>
43. Ulloa Enríquez, M. Á. (2012). Procedimiento para la integración de los riesgos ambientales y de seguridad y salud ocupacional al sistema de gestión de calidad. Caso de estudio Empresa de elaborados Cárnicos SA de Latacunga, Ecuador, Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias
44. Vega de la Cruz, L. O. (2017). "Procedimiento con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos. Caso: Hospital General Provincial "Vladimir Ilich Lenin". Universidad de Holguín.(Tesis en opción al título de Master en Matemática Aplicada e Informática para la Administración. Facultad de Informática y Matemática)."

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de relación de las variables en los procedimientos de Gestión de Riesgos

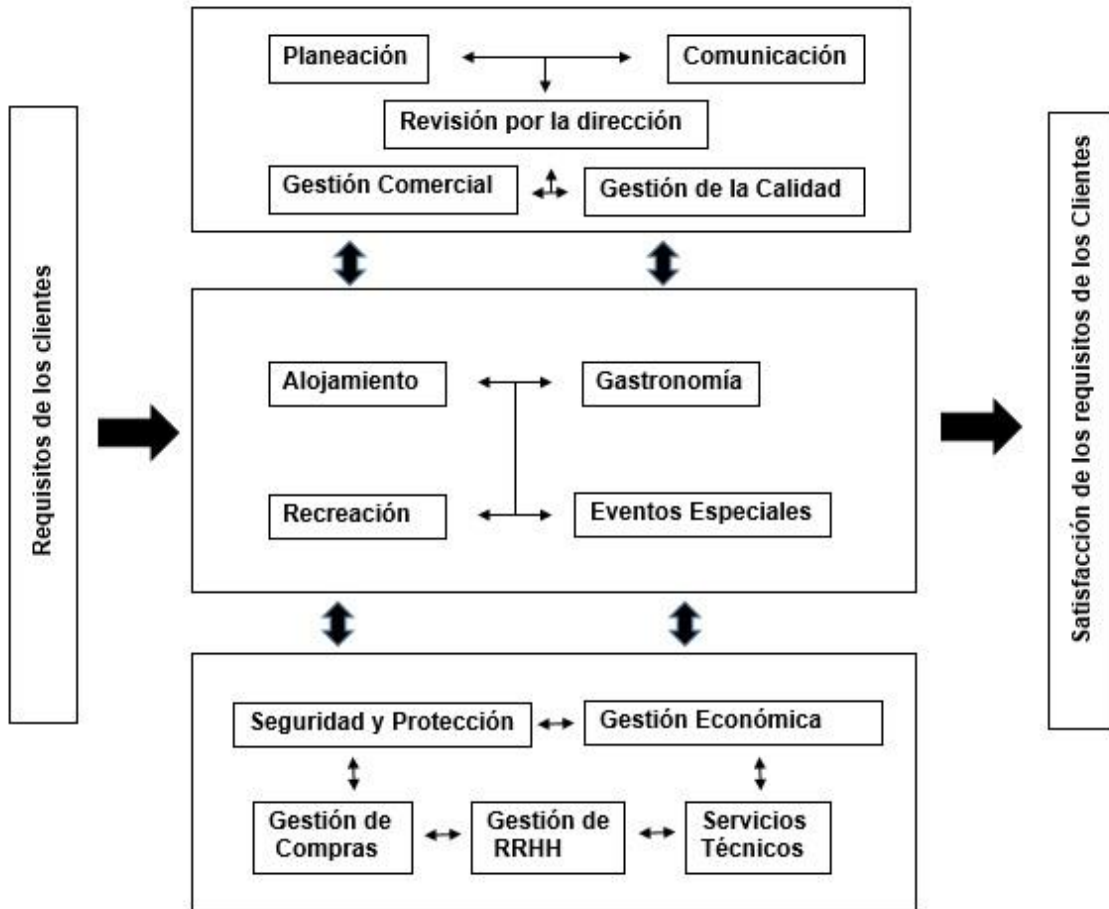
Variables Procedimientos	Establecer el contexto		Identificación de riesgos		Análisis de riesgos		Evaluación de riesgos		Monitoreo y revisión		Tratamiento		Comunicación y consulta		Enfoque a procesos		Tratamiento la sostenibilidad	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Ulloa Enríquez (2012)	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	X		X		X	X			X		X		X	X	X			X
Rodríguez López (2013)	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	X		X		X		X		X		X		X	X	X		X	
Bolaño Rodríguez (2014)	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	X		X		X		X		X		X		X	X	X		X	
NC ISO 31000: 2015	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	X		X		X		X		X		X		X	X				X
Quincosa Díaz (2015)	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	X		X		X		X		X		X		X	X	X		X	
Vega de la Cruz (2017)	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	X		X		X		X		X		X	X	X		X		X	
González Telles (2017)	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	X		X		X		X		X		X		X	X	X			X
Riquenes Gainza (2020)	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	X		X		X		X		X		X	X	X		X		X	
TOTAL	8		8		7		8		4		2		3		3		1	

Anexo 2: Lista de chequeo

Norma y apartado	Pregunta	Respuesta	
		si	no
ISO NC 9001: 2015 4.1.1 f) SGC y sus procesos	¿La empresa aborda los riesgos y oportunidades?		X
5.1.1 d) Liderazgo y compromiso	¿La alta dirección demuestra liderazgo promoviendo el uso del enfoque de procesos y el pensamiento basado en riesgos?	X	
7.1 Recursos	¿La organización considera las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes y qué se necesita obtener de los proveedores externos?	X	
7.2 Competencia	¿La organización determina la competencia necesaria de las personas que realiza, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad?		X
ISO 26000:2010 4.3 Transparencia	¿Es la empresa consciente de los orígenes, cantidades y aplicación de sus recursos financieros?	X	
4.3 Comportamiento ético	¿Se ha establecido mecanismos de supervisión y controles para hacer seguimiento, apoyar y reforzar el comportamiento ético?	X	
4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas	¿Se evalúa y se tiene en cuenta la habilidad relativa de las partes interesadas para contactar, involucrarse e influir en la organización?	X	
4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas	¿Se tiene en cuenta la relación de los intereses de sus partes interesadas con las más amplias expectativas de la sociedad y del desarrollo sostenible, así como la naturaleza de la relación de las partes interesadas con la organización?		X
ISO 14001:2015 7.3 Toma de conciencia	¿Se tiene en cuenta los aspectos ambientales significativos y los impactos ambientales reales o potenciales relacionados, asociados con el trabajo?	X	
7.4.2 Comunicación interna	¿Existe una comunicación interna de la información pertinente del sistema de gestión ambiental entre los diversos niveles y funciones	X	

	de la organización, incluidos los cambios en el sistema de gestión ambiental?		
8.1 Planificación y control operacional	¿Se determina los requisitos ambientales para la compra de productos y servicios, según corresponda?		X
8.1 Planificación y control operacional	¿Se Comunican los requisitos ambientales pertinentes a los proveedores externos, incluidos los contratistas?		X

Anexo 3: Mapa de procesos del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca



Anexo 4: Clasificación de los riesgos en los procesos clave Proceso Alojamiento, Gastronomía y Recreación

No.	Riesgo	Causa	Manifestación	Clasificación	Área
RA01	Escasez de medios	Poco control de los recursos en el hotel	Insuficientes cunas, minibares, gorras de lámparas Falta de llaves dobles	Económico	Ama de llaves
RA02	Indisciplinas de las camareras	Incorrecto comportamiento ético	Ausencias injustificadas	Social	Ama de llaves
RA03	Descontrol de los inventarios	No tienen un plan de acción para controlar los medios	Sobregasto en medios	Económico	Ama de llaves
RA04	Exposición a la COVID-19	Deficiente conciencia medioambiental	Contaminación por residuos	Medioambiental	Ama de llaves
RA05	Desvío de recursos del cliente	Incorrecto comportamiento y ética	Pérdida de medios y productos	Económico	Ama de llaves
RG01	Desvío de recursos	Incorrecto comportamiento y ética	Pérdida de botellas de ron, ceniceros y saleros	Social	Bares
RG02	Indisciplina	Incorrecto comportamiento y ética	Llegadas tarde	Social	Bares
RG03	Escasez de recursos	Poco control de los recursos en el hotel	Deficiente variedad y cantidad de bebidas	Económico	Bares
RG04	Escasez de medios	Poco control de los recursos en el hotel	Carencia de medios específico para ofrecer	Económico	Bares

			servicios de calidad		
RG05	Deficiente calidad en los productos	Deficiente control del stock del bar	Quejas de los clientes	Económico	Bares
RG06	Desvío de recursos	Incorrecto comportamiento y ética	Pérdida de cuchillos, platos y bandejas.	Social	Restaurantes
RG07	Descontrol de los medios	No tienen un plan de acción para controlar los medios	Deterioro de cubertería y falso techo de restaurantes	Económico	Restaurantes
RG08	Falta de higiene	Poco control del área de Gastronomía	Contaminación cruzada	Medioambiental	Restaurantes
RR01	Cambio climático	Calor Sofocante	Malestar	Medioambiental	Recreación
RR02	Ingestión de bebidas alcohólicas o alimentos no autorizados durante el turno de trabajo	Incorrecto comportamiento y ética	Quejas de clientes	Social	Recreación
RR03	Incumplimiento de horario de las actividades	Incorrecto comportamiento y ética	Ausencias injustificadas	Social	Recreación
RR04	Descontrol de los medios	No tienen un plan de acción para controlar los medios	Insuficientes medios para la realización de actividades recreativas	Económico	Recreación
RR05	Escases de medios	Poco control de	Carencia de medios	Económico	Recreación



		los recursos en el hotel	específico para ofrecer servicios de calidad		
--	--	--------------------------------	---	--	--

Anexo 5: Estimación de los riesgos

Ha sido seleccionado como experto evaluador en la investigación que busca perfeccionar la gestión de riesgos de la calidad. Señale en la casilla correspondiente según la leyenda, el valor de nivel de riesgo en base a las variables analizadas.

Operaciones:

Riesgos					
Variables					
Probabilidad de Ocurrencia					
Impacto-Costo					

Leyenda:

Probabilidad de Ocurrencia

Escala:

1= Muy Baja

2= Baja

3= Moderada

4= Alta

5= Muy Alta

Impacto-Costo

Escala:

1= Insignificante

2= Leve

3= Moderado

4= Grave

5= Catastrófico

Anexo 7: Plan de prevención de riesgos

No	Áreas	Proceso	Riesgo	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento o de las
RA01	Ama de llaves	Alojamiento	Escasez de medios	Insuficientes camas, cunas, televisores, mini bares, gorras de lámparas Falta de llaves dobles	Efectuar compra	SSTT , ATM	Jefe de ama de llaves	Trimestre
RA02	Ama de llaves	Alojamiento	Indisciplinas de las camareras	Ausencias injustificadas	Medidas disciplinarias	Jefe de ama de llaves	Jefe de ama de llaves	Diariamente
RA03	Ama de llaves	Alojamiento	Descontrol de los inventarios	Déficit de los insumos necesarios para realizar su trabajo -Insuficientes insumos en el baño de los clientes del lobby	Verificar que diariamente se le entreguen los insumos necesarios en su totalidad a las camareras y limpiadoras	Jefe de ama de llaves	Jefe de ama de llaves	Diariamente
RA04	Ama de llaves	Alojamiento	Exposición a la COVID-19	Malestares, fiebre y tos	Distanciamiento, medidas sanitarias pesquisas	Jefe de ama de llaves	Camareras	Diariamente

RA05	Ama de	Alojamiento	Desvío de recursos del cliente	Pérdida de medios y productos	Mejorar la supervisión en el Check Out	Jefe de ama de llaves	Camareras	Diario
RG01	Bares	Gastronomía	Desvío de recursos	Pérdidas de botellas de ron, ceniceros y saleros	Mantener supervisión constante	Jefe de bares	Supervisores	Diario
RG02	Bares	Gastronomía	Indisciplina	Llegadas tarde	Medidas disciplinarias	Jefe de bares	Jefe de bares	Diario
RG03	Bares	Gastronomía	Escasez de recursos	Deficiente variedad y cantidad de bebidas	Efectuar compra	Jefe de bares, ATM	Efectuar compra	Mensual
RG04	Bares	Gastronomía	Escasez de medios	presupuesto muy reducidos en la dotación hotelera que no permite tener estándar de cristalería completos	Asignar un presupuesto independiente	Jefe de bares	Económico	Mensual
RG05	Bares	Gastronomía	Deficiente calidad en los productos	utilización de recursos sustitutos, servicios de productos sin los ingredientes necesarios	Mejorar el sistema de gestión de compra	Jefe de bares	Comercial	Mensual

RG07	Restaur	Gastronomía	Descontrol de los medios	Deterioro de cubertería y falso techos en los restaurantes	Mantenimiento	Jefe de restaurantes	Técnico de mantenimiento	Mensual
RG08	Restaur	Gastronomía	Falta de higiene	Contaminación cruzada	Mantener las medidas higiénicas en el área	Jefe de restaurantes	Dependientes	Diariamente
RR02	Recreación	Recreación	Ingestión de bebidas alcohólicas o alimentos no autorizados durante el turno de trabajo	Quejas de clientes	Medidas disciplinarias	Jefe de Recreación	Jefe de Recreación	Diariamente
RR03	Recrea	Recreación	Incumplimiento de horario de las actividades	Ausencias injustificadas	Medidas disciplinarias	Jefe de Recreación	Jefe de Recreación	Diariamente
RR04	Recrea	Recreación	Descontrol de los medios	Mal estado técnico de algunos de los equipos	Darle mantenimiento mensual a los equipos	Jefe de Recreación	ATM	Mensual
RR05	Recreación	Recreación	Escasez de medios	Carencia de medios específicos para ofrecer servicios de calidad	Mejorar el sistema de gestión de compra	Jefe de Recreación	Comercial	Mensual