



ISSN 2659-5494  
<https://doi.org/10.51896/rilco>

# INVESTIGACIÓN LATINOAMERICANA EN COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

latindex Dialnet IDEAS

## GESTIÓN DE RIESGOS DE LA CALIDAD EN HOTELES. APLICACIÓN EN LA VILLA “EL BOSQUE” / QUALITY RISK MANAGEMENT IN HOTELS. APPLICATION IN THE VILLA "EL BOSQUE"

Dra. C. Maira Rosario Moreno Pino<sup>1</sup>

MSc. Milagros Riquenes Gainza<sup>2</sup>

Ing. Raúl Ernesto Batista Moreno<sup>3</sup>

### RESUMEN

La gestión de los riesgos se implementa como un proceso integral de acciones encaminadas a contribuir al cumplimiento de los objetivos de una organización. Para garantizar la sostenibilidad de los hoteles en el sector del turismo, unos de los factores importantes que se deben controlar es la máxima satisfacción de los clientes mediante los riesgos de la calidad, para lo cual se deben medir con un enfoque a procesos y a partir de allí generar propuestas de mejora. El objetivo de esta investigación es mostrar la aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos de la calidad en hoteles, específicamente en la villa El Bosque, instalación de la sucursal Islazul de la ciudad de Holguín. El procedimiento fue valorado por especialistas de alta experticia. Se tienen como resultados la elaboración del plan de prevención de riesgos de la calidad en los procesos hoteleros de Alojamiento, Animación y Restauración, el cual permite mejorar el desempeño de su sistema de gestión de la calidad. Se utilizaron métodos teóricos y empíricos de la investigación científica para el diseño y la implementación de la propuesta.

**PALABRAS CLAVES:** riesgos organizacionales, riesgos de la calidad, calidad, riesgos.

## QUALITY RISK MANAGEMENT IN HOTELS. APPLICATION IN VILLA “EL BOSQUE”/ QUALITY RISK MANAGEMENT IN HOTELS. APPLICATION IN THE VILLA "EL BOSQUE"

### ABSTRACT

---

<sup>1</sup> Profesora Titular. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba. [mayramp188@gmail.com](mailto:mayramp188@gmail.com)

<sup>2</sup> Gerente General de la Villa El Bosque, Holguín, Cuba. MSc en Gestión Turística. [milagros.riquenes@bosque.islazul.tur.cu](mailto:milagros.riquenes@bosque.islazul.tur.cu)

<sup>3</sup> Ingeniero Industrial. Especialista en Informática. Universidad de Holguín, Cuba. [raulernesto19948@gmail.com](mailto:raulernesto19948@gmail.com)

Risk management is implemented as a comprehensive process of actions aimed at contributing to the fulfillment of the objectives of an organization. To guarantee the sustainability of hotels in the tourism sector, one of the important factors that must be controlled is maximum customer satisfaction through quality risks, for which they must be measured with a process approach and based on their generate proposals for improvement. The objective of this research is to show the application of a procedure for quality risk management in hotels, specifically in the village of El Bosque, installation of the Islazul branch in the city of Holguín. Experienced specialists evaluated the procedure. The results are the elaboration of the quality risk prevention plan in the hotel processes of Accommodation, Entertainment and Restoration, which allows to improve the performance of its quality management system. Theoretical and empirical methods of scientific research were used for the design and implementation of the proposal.

**KEYWORDS:** organizational risks, quality risks, quality, risks.

## **INTRODUCCIÓN**

Más específicamente Pacheco León (2014), González Telles (2017) y González Proenza (2019) también tratan con mayor profundidad la gestión de riesgos de la calidad, pero presentan como debilidades que las técnicas y herramientas utilizadas para la valoración de riesgos no ponderan según su importancia a las variables utilizadas para la valoración de los riesgos de la calidad.

La Resolución No. 60 del 2011 “Normas del Sistema de Control Interno”, establece las normas del sistema en las organizaciones, compuesto por cinco componentes interrelacionados entre sí, presenta como segundo componente a la Gestión y prevención de riesgos, que en su artículo 11 plantea “las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos” (Resolución 60, 2011, p. 6). Sin embargo, se materializa en una compleja Guía de autocontrol que, si bien permite evidenciar insuficiencias, carece de metodología para la mejora en este sentido.

Es por esto que en los últimos tiempos las redes hoteleras existentes en el país se enfrentan al gran desafío de elevar de forma continua la calidad de los servicios que oferta como factor clave para alcanzar los niveles de eficacia y eficiencia, que le aseguren la autonomía y competitividad en el mercado. A esto no escapan los centros turísticos de la provincia de Holguín, que en la actualidad constituye el quinto polo de más afluencia en el país. En particular, la villa “El Bosque” que forma parte de este destino, no ha alcanzado niveles aceptables de desempeño, a partir de la aplicación de diferentes técnicas y herramientas de dirección, así como de los sistemas de gestión, entre los que destaca el SGC que no se ha certificado según la NC ISO 9001: 2015 donde una de las limitaciones más importantes en el diseño y aplicación de este sistema es que no está concebido bajo un enfoque de pensamiento basado en riesgos, y de ahí la necesidad práctica de la investigación.

Aunque la organización se encuentra actualmente en el proceso de implantación del SGC, aplica una gestión de riesgos que incluyen los riesgos en sus actividades y operaciones para el cumplimiento de los

objetivos de medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo y control interno, integrándolos al plan de prevención de riesgos de la organización. Sin embargo, la villa presenta deficiencias relacionadas con la gestión de riesgos de la calidad en los procesos hoteleros, pues no se detectan todos estos tipos de riesgos por proceso, ni actualiza el plan de prevención, no se integran a los riesgos del control interno en el hotel, no se hace una adecuada evaluación y comunicación del riesgo, no se determina el nivel de incidencia de los riesgos, las técnicas y herramientas utilizadas en la valoración de los riesgos no ponderan según la importancia a las variables utilizadas; estos constituyen los principales síntomas negativos de la investigación.

Sobre la base de la situación problemática expuesta anteriormente se deriva el siguiente **Problema científico**: Insuficiencias en la gestión de riesgos de la calidad en las organizaciones hoteleras que afectan el desempeño del sistema de gestión de la calidad. Para darle solución al mismo se formuló como **objetivo general** de la investigación: Aplicar un procedimiento para la gestión de riesgos de la calidad en organizaciones hoteleras, específicamente en la villa El Bosque que propicie la mejora del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.

## **MÉTODOS**

Esta investigación empleó diferentes **métodos de la investigación**, tanto teóricos, como empíricos.

### **Métodos Teóricos:**

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura
- Inductivo - deductivo
- Sistémico estructural

### **Métodos Empíricos:**

Se hizo uso de la revisión de documentos, la observación directa, la entrevista, la encuesta, las técnicas para buscar consenso con los especialistas, para el rediseño y definición de los cambios a introducir en el soporte documental del sistema de gestión de la calidad y en su posterior aplicación.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Con el objetivo de solucionar el problema planteado y considerando lo presentado en el marco teórico-práctico referencial, se desarrolló un procedimiento que consta de tres fases, nueve pasos y tres tareas, respondiendo al enfoque de gestión de riesgos. La figura 1 representa el procedimiento y los diferentes pasos a seguir así como las etapas para un mejor entendimiento del tema. Este procedimiento tiene como objetivo gestionar los riesgos de la calidad en hoteles que propicie la mejora del desempeño del sistema de gestión de la calidad. Para el empleo del procedimiento en el hotel se requiere:

- Implicación de la alta dirección

- Equipo de trabajo preparado.

**Figura 1**

*Procedimiento para la gestión de riesgos de la calidad*



**Nota:** La figura muestra el procedimiento para la gestión de riesgos de la calidad

### **Aplicación del procedimiento para gestionar los riesgos de la calidad en la villa "El Bosque"**

El procedimiento se aplicó de manera parcial en la villa "El Bosque", solo se tuvo en cuenta los procesos clave de la entidad. Los principales resultados obtenidos de la aplicación de cada uno de los pasos se muestran a continuación.

#### **2.3.1 FASE I. MISE IN PLACE DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **Paso 1. Creación y capacitación del equipo de trabajo**

Las personas que integran el grupo se calculan en función del procedimiento, se utilizó un nivel de precisión del 10%, un error permitido (promedio) del 2,3% y para un nivel de confianza del 90%.

El total de especialistas se obtenido fue de siete. El equipo de trabajo quedó integrado de la siguiente forma:

1. Director de la villa “El Bosque”
2. Cheff de cocina
3. Maitre
4. Especialista C en gestión de la calidad
5. Jefa de recepción hotelera (autora de la investigación)
6. Ama de llaves
7. Especialista B en gestión económica

## **Paso 2. Caracterización del hotel**

La villa “El Bosque” se subordina a la OSDE Islazul perteneciente al Ministerio de Turismo (MINTUR). Se encuentra ubicada en la provincia Holguín en su municipio cabecera. Esta villa fue fundada en el año 1978, cuenta con 69 habitaciones y posee categoría 3 estrellas. La misión y la visión incluyen la satisfacción del cliente como el factor clave para el éxito.

**Misión:** La villa “El Bosque” brinda un producto diverso y único de alojamiento, gastronomía, recreación y eventos para lo cual cuenta con una planta hotelera comfortable y un colectivo motivado en complacer con eficiencia y pleno enfoque de calidad a quienes nos prefieran.

**Visión:** Somos “La villa Preferida” para la familia holguinera y para los que visitan la ciudad de los Parques.

## **Caracterización de los procesos**

Los diversos procesos se clasifican de la manera siguiente:

1. Estratégicos
2. Operativos o clave
3. De apoyo

## **Principales servicios**

Servicios de alojamiento

Servicios gastronómicos

## **Paso 3. Diagnóstico de la gestión de riesgos en el sistema de gestión de la calidad**

La villa “El Bosque” en el momento de la investigación estaba en proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad. Al aplicar una lista de chequeo propuesta en el procedimiento, la observación

directa y la revisión de documentos fueron los medios para la valoración del cumplimiento de los requisitos del SGC de acuerdo a la ISO9001:2015. El resultado mostró las siguientes oportunidades: la gestión en riesgo es incipiente y presenta limitaciones, al no tenerse en cuenta para planificar el SGC, así como la falta de impulso para la implementación por parte de la alta dirección, tanto para la gestión de procesos como la gestión de riesgos. Los resultados del análisis no se utilizan para evaluar la eficacia de las acciones tomadas y la revisión por la dirección no incluye los siguientes indicadores: eficacia del control de los riesgos y cuando se documenta una no conformidad no se realiza una actualización de los riesgos y oportunidades.

Actualmente el hotel presenta deficiencias en la gestión de riesgos de la calidad en los procesos clave, al no detectarse todos los riesgos por proceso.

Además, durante el año 2019 se ha evidenciado diversas deficiencias en indicadores del sistema de gestión de la calidad que dejan de manifiesto la necesidad de gestionar los riesgos de la calidad, las cuales se enuncian a continuación:

- Índice de Satisfacción al Cliente (ISC)
- Costos de no calidad
- Cantidad de Quejas
- Comentarios en el sitio [web Trip Advisor](#)

## **FASE II. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN**

### **Paso 4. Análisis de los procesos hoteleros**

Se analizaron los procesos Alojamiento, Gastronomía y Animación por ser los servicios claves de la villa. Para el mejor análisis de estos procesos se divide el proceso de Alojamiento en los subprocesos (áreas de servicios) de recepción y ama de llaves; y el proceso de Gastronomía en cocina y servicios (restaurantes y bares).

#### **Tarea 1. Análisis del proceso Alojamiento**

Se analizó el manual y ficha del proceso Alojamiento, descripción de sus actividades, sus entradas, transformaciones y las salidas como información que se gestiona en los registros de control de este. Se revisó la plantilla aprobada en cada subproceso y su completamiento corroborándose que está cubierta al 100% y que cada área cuenta con un jefe inmediato: Ama de Llaves y jefe de Recepción Hotelera. El proceso de comercialización, reservas, gestión del booking, ubicación en las habitaciones, check in, check out y facturación es responsabilidad del jefe de recepción hotelera mientras que el cumplimiento de los estándares establecidos en las NC 126: 2001 y NC 127: 2014 en las habitaciones y la limpieza de las mismas es responsabilidad de la Ama de llaves, aunque al unísono ambos directivos son responsables de gestionar acciones correctivas y preventivas ante problemas operativos que afecten la satisfacción de los clientes, dar tratamiento a las no conformidades que se reflejan en el

procesamiento de la información recogida mediante la aplicación de cuestionarios, tareas que tributan al cumplimiento de requisitos de calidad. De manera general la villa cuenta con los requisitos mínimos de los establecimientos de alojamiento: edificación, entradas, estacionamiento, escaleras, señalización, iluminación, agua, electricidad, condiciones ambientales e higiénico sanitarias, aislamiento acústico, seguridad, facilidades para personas con discapacidades, servicios técnicos, áreas verdes y servicios sanitarios públicos.

### **Tarea 2. Análisis del proceso Animación**

Se revisó el manual y ficha del proceso Animación, descripción de sus actividades, sus entradas, transformaciones y las salidas. El proceso cuenta con una plantilla cubierta, con la documentación establecida para ejecutar la actividad de animación: programas de animación diurna-nocturna y programas alternativos para situaciones imprevistas, entre otros más especializados para clientes que disfrutan de los deportes, la cultura, y algunos que amplían las posibilidades lúdicas para los mismos. Se comprobó la conducción de una animación que promulga la importancia de mantener una adecuada calidad de vida y la utilización sana del tiempo libre.

### **Tarea 3. Análisis del proceso Alimentos y Bebidas**

Se revisó el manual y ficha del proceso Alimentos y Bebidas, descripción de sus actividades, sus entradas, transformaciones y las salidas. Se comprobó la actualización de las certificaciones necesarias para prestar servicios de restauración, ubicaciones de restaurantes y cafeterías apropiadas, condiciones higiénico-sanitarias óptimas, existencia de facilidades para el acceso de personas con discapacidades, cartas menú en correspondencia con los requisitos establecidos por la marca, existencia de fichas de costo actualizadas, disposición lógica de áreas de cocina y almacenamiento. Se constató que la plantilla se encuentra cubierta al 100 %.

### **Paso 5. Identificación de los riesgos**

Se codificaron los riesgos atendiendo a la pertenencia a procesos y subprocesos. Se utilizó A como Alojamiento, ALL como ama de llaves, RH como recepción hotelera, G como gastronomía, C cocina, S servicio, A como animación, R como riesgo y el número del riesgo en dependencia de la numeración correspondiente a cada codificación. Esta fue necesaria para facilitar el trabajo con los mismos debido a su cantidad. La revisión de documentos fue de gran utilidad, pues permitió realizar un levantamiento de los riesgos potenciales para cada una de las operaciones del proceso. En total se identificaron 78 riesgos para los 3 procesos analizados. Los procesos en los que se identificaron más riesgos fueron la cocina y el servicio con 21 y 23 riesgos respectivamente. De igual manera se detectaron riesgos notables en los subprocesos de alojamiento y el proceso de animación: ama de llaves con 14 riesgos identificados, recepción hotelera con 12 y animación con 8.

Se analizaron las principales no conformidades que son resultado del procesamiento de la encuesta de satisfacción del cliente externo que se aplica en la organización para detectar los puntos críticos y se

comprobó que las principales insatisfacciones radican en el área de ama de llaves 71 % . Esto evidencia que persisten deficiencias a solucionar en la villa.

### **Paso 6. Estimación de los riesgos**

La estimación de los riesgos se realizó mediante la asignación de escalas de valoración numéricas por parte de los especialistas a las variables probabilidad de ocurrencia (PO) y el impacto-costo (IC) en una primera etapa, que permitió evaluar el Nivel de Riesgo Básico (NRb); luego este nivel de riesgo identificado se combinó al análisis del Nivel de Detección (ND) al que también los especialistas asignaron una valoración numérica, lo que permitió definitivamente evaluar el Nivel de Riesgo Real (NRr). Se empleó como medida de tendencia central, la moda de las evaluaciones emitidas por los expertos del área o procesos donde se presentan los riesgos. El valor más repetido en la estimación para las variables PO e IC en el proceso de alojamiento fue 5 y para la variable ND, 3; para la variable PO fue 2 e IC fue 5 y para la variable ND, 3, en el proceso de gastronomía y en el proceso de animación la estimación más repetida para las variables fue PO, 2 e IC, 5 y para la variable ND, 3.

### **Paso 7. Determinación del nivel de prioridad**

Se continua con la aplicación del procedimiento, se confecciona la matriz de riesgo para evaluar el nivel de riesgo básico en los procesos clave alojamiento, gastronomía y animación como se muestra en la figura 2.

**Figura 2**

*Matriz para determinar Nivel de Riesgo Básico en los procesos clave*

<b>Muy alto (5)</b>		AR H 01	ARH05	AALL24	ARH04,ARH06, ARH07,AALL14,AA LL20,AALL25,AALL26, GS27,
<b>Alto (4)</b>	AA 7 6	AR H 09		ARH02	ARH10, AALL15, AALL16, AALL17, AALL18, GS46
<b>Medio (3)</b>	AR H12, GS4 0	AAL L23, GS3 2,	ARH03	ARH08, AALL1 3,AALL19, GS34, GS36,	GS42

Bajo (2)	GS3 1, GC5 7	AR H 11	AALL21, A ALL22, GS33, GS38, GS43, GS45, GC50, GC56, GC60, GC64	GS47, AA73	GS35, GS41, GC49, GC51, GC55, GC61, GC68, AA74, AA75, AA78
Muy bajo (1)	GC6 7	AA 7 7	GS44, GC54,	GC52, GC53	
Probabilidad /Impacto	Muy bajo	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy alto (5)

**Nota: La figura 2 muestra la matriz para determinar Nivel de Riesgo Básico en los procesos clave**

Luego para calcular el Nivel de Riesgo Real en estos procesos se considera la variable Nivel de Detección tal y como se plantea en el paso anterior, figura 3. Como se puede apreciar luego de la evaluación de los riesgos en los procesos clave a través de la matriz de riesgos como herramienta empleada se generaron finalmente 29 riesgos inaceptables, 35 riesgos importantes y 14 tolerables, los primeros serán los que tendrán prioridad, acorde a la inmediatez de darles solución cuando se confeccione el plan de prevención de la organización.

### Figura 3

*Matriz para determinar Nivel de Riesgo Real en los procesos clave*

Muy difícil (5)		AALL21	GS28, GS30,
Difícil (4)		GS44	ARH07, AALL20, AALL24, AALL2
Normal (3)		ARH01, ARH03, AALL 23, GS43, GS45, GS47, GC48, GC50, GC53, GC64, AA71,	ARH04, ARH06, ARH10, AALL15, AALL17, AALL18, AALL19, GS27, GS29, GS39, GS42, GS46, GC55, GC61, GC62,
Fácil (2)	ARH12, G C 67, AA77	AALL22, GS33, GC60, GC69, GC70,	ARH02, ARH08, AALL13, AALL14 , AALL16, GS34, GS35, GS36,
Muy fácil (1)	ARH11, GS31, GS40, GC57	ARH09, GS32, GS38, GC52, GC54, GC56,	ARH05, GS41, GC49, GC58
Nivel de detección/ Nivel	Leve (1)	Moderado (2)	Grave (3)

**Nota:** La figura 3 muestra la matriz para determinar Nivel de Riesgo Real en los procesos clave

Como se evidencia en el análisis anterior, existe un gran número de riesgos inaceptables (37,2 %). Se tuvo en cuenta el posible tratamiento al riesgo para su respuesta, aprobado previamente por el consejo de dirección.

### **FASE III. CONTROL Y MEJORA**

#### **Paso 8. Elaboración del Plan de prevención de riesgos**

Se elaboró un Plan de Prevención que recoge principalmente 33 medidas para dar solución o mitigar los riesgos inaceptables.

### **CONCLUSIONES**

1. En la literatura no se manifiesta el enfoque de procesos en la gestión de riesgos de la calidad, en su conceptualización se abarcan términos fundamentales en la investigación como procesos, identificación, evaluación y control, entre otros.
2. Se diseñó un procedimiento para la gestión de riesgos de la calidad en organizaciones hoteleras que cuenta con tres fases fundamentales: Mise in Place de la investigación; Identificación y evaluación, y Control y mejora, este cumple con los principios de lógica, trascendencia, sistematicidad, entre otros, valorados por los especialistas con alto valor en el diseño.
3. Se aplicó el procedimiento diseñado a través de la aplicación en la villa “El Bosque” de la provincia Holguín. Este permitió identificar los riesgos por procesos clave, determinar los niveles de incidencia y prioridad de los riesgos, así como su futuro control y mejora mediante estrategias conformadas en un plan de prevención y comunicación de estas; lo que permitirá a corto plazo lograr un perfeccionamiento del SGC en el hotel.

### **REFERENCIAS**

- Alfonso, D. (2013). *Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba.
- Bolaño, Y. (2014). *Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa*. Tesis de Doctorado no publicada. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría II, La Habana, Cuba.
- Contraloría General de la República de Cuba. (2011). *Normas del Sistema de Control Interno Resolución 60. 146-154*. Recuperado de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2182-](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-)

[84582014000200018&lng=pt&tling=es.](#)

- González, L. (2017). *Metodología para la Gestión de Riesgos de la Calidad en organizaciones. Aplicación en el Hotel Brisas Guardalavaca*. Centro de Estudios de Gestión Organizacional, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad de Holguín. Tesis de maestría en Dirección.
- González, L. (2019). *Gestión de Riesgos y Oportunidades de la Calidad. Aplicación en la Oficina Territorial de Normalización*. Tesis en opción al título de Master en Dirección. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
- ISO (2015). 31000: 2015. *Gestión del Riesgo. Principios y directrices*. 1 Edición, Cuba.
- ISO (2015). 9001: 2015. *Sistemas de gestión de la calidad*. Requisitos.
- ISO (2018). 31000: 2018. *Gestión del Riesgo*. Directrices.
- Melo, J. (2015). *Gestión de riesgo. Teoría y práctica en la empresa*. Editorial Academia. Cuba, 290 p.
- NC ISO/IEC 31010: 2015 *Gestión del Riesgo – Técnicas de apreciación del riesgo*.
- Pacheco León, G. (2014). *Diseño y Aplicación Parcial de una Metodología para Gestionar Riesgos en la Planta Productos Parenterales 3 del Centro Nacional de Biopreparados (BioCen)*. Mayabeque, Cuba.