

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TÍTULO: Diseño de los procesos de Seguridad y Protección en el Hotel Meliá Cayo
Guillermo.

Autor: Tomás Castillo Figueras

Ciego de Ávila, 2010.

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TÍTULO: Diseño de los procesos de Seguridad y Protección en el Hotel Meliá Cayo Guillermo.

Autor: Tomás Castillo Figueras

Tutor: Dr. C. Oscar Fernández García

Ciego de Ávila, 2010.

RESUMEN

En el presente trabajo “Diseño de los procesos de Seguridad y Protección en el Hotel Meliá Cayo Guillermo”, se presenta un análisis referencial de la importancia del enfoque de procesos en las organizaciones empresariales tomando como base las normas ISO 9001: 2000 y se puntualiza específicamente en la industria turística. Se identificaron los procesos intervinientes de ésta área así como los procesos claves que participan junto a los estratégicos en el esquema general de organización empresarial. Con la priorización de los procesos claves se procedió a la confección de los diagramas de flujo de procesos y finalmente a la documentación exhaustiva de los mismos a través de las fichas de procesos y donde se contemplan, además de la descripción de las entradas, salidas y procedimientos, los indicadores y su forma de control. La propuesta realizada fue valorada por varios expertos quienes expresaron un alto nivel de consenso y acuerdo sobre la misma.

INDICE

CONTENIDO	Pág
Introducción	10
CAPITULO I. LA GESTION POR PROCESOS EN LA INDUSTRIA TURISTICA.	14
1.1. La Gestión de la Calidad	14
1.1.1. La Gestión por Procesos como parte de los Sistemas de Gestión de Calidad.	16
1.2 La Gestión por procesos en la industria turística y hotelera.	21
1.2.1. Metodología para la gestión de los procesos en la industria hotelera.	22
1.3. Caracterización del Hotel Meliá Cayo Guillermo.	26
CAPITULO II. LA SEGURIDAD Y PROTECCION EN LAS INSTALACIONES HOTELERAS. CARACTERIZACION EN EL HOTEL MELIA CAYO GUILLERMO.	29
2.1. El Sistema de Seguridad y Protección. Conceptos.	29
2.2. Caracterización de los servicios de seguridad y protección en el hotel Meliá Cayo Guillermo.	31
2.2.1. Detección técnica.	31
2.2.2. Prevención contra incendios.	33
2.2.3. Fuerzas de Seguridad.	33
2.2.4. Misiones por posición.	34
CAPITULO III. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE SEGURIDAD Y PROTECCION EN EL HOTEL MELIA CAYO GUILLERMO.	41
3.1 Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras. Resultados de su aplicación.	41
3.1.1. Análisis interno y externo.	41
3.1.2. Identificación de los procesos.	49
3.1.3. Priorización de los procesos	49
3.1.4. Elaboración del Mapa de Procesos.	50
3.1.5. Identificación de Objetivos	50
3.1.6. Selección y formación del equipo de análisis de procesos.	52
3.1.7. La Ficha de proceso.	52
3.2. Verificación de la propuesta del diseño de procesos a través de la técnica del Grupo Focal (<i>Focus Group</i>) .	56
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFIA	60

ANEXO I	63
ANEXO II	64
ANEXO III	65
ANEXO IV	70
ANEXO V	75
ANEXO VI	83

INTRODUCCION

Actualmente el turismo constituye una de las ramas de la economía que más ingresos y beneficios proporciona. En las últimas décadas se ha transformado de una actividad casi sin importancia a un auténtico campo, con gran influencia en la balanza de pagos, en las inversiones y equipamientos locales, en el mejoramiento del transporte, en la generación de empleo, siendo esta una de las mayores influencias sociales del sector.

En el desarrollo de la actividad turística, la calidad es de vital importancia, debido a que constantemente se elevan las necesidades y exigencia de la humanidad, con clientes más exigentes y ante un mundo de mucha competencia.

La calidad de los productos turísticos es esencial en la conformación de la imagen de los mismos, y cada vez más adquieren un papel preponderante frente a las acciones comunicativas, puesto que la referida calidad es el instrumento más adecuado para fidelizar a los clientes satisfechos.

Las políticas de calidad total involucran los análisis de los procesos y de los encadenamientos causas- efectos entre actividades. La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. Los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes. (González, 2003)

Los turistas, según Gandara (2004), al elegir los destinos turísticos para sus viajes, tienen en cuenta una serie de aspectos que deben ser analizados por los diferentes destinos e instalaciones al planificar su desarrollo. Solamente de esta manera será posible identificar los aspectos que faciliten o dificulten el desarrollo de la actividad turística y sus necesidades y posibilidades.

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

La norma de calidad ISO 9001: 2000 tiene en cuenta estos criterios al estar basada en el modelo de procesos. Esta norma plantea que: "La empresa deberá definir y gestionar múltiples procesos interrelacionados conducentes a la prestación de servicios". (ISO, 2000a)

El tránsito de una gestión tradicional a la gestión por procesos y en particular en los procesos claves o de valor, como es el caso del servicio de Seguridad y Protección hotelero

reviste particular importancia para alcanzar indicadores de calidad superiores y satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes en el Hotel Meliá Cayo Guillermo.

El servicio de Seguridad y Protección se centra en el cliente, más específicamente, en proporcionar una experiencia segura. El mismo es una materia compleja, que engloba una amplia gama de características, actividades y procedimientos.

La misión de la Seguridad y Protección Física en una instalación puede representarse como un círculo incompleto que rodea un objetivo. Si una instalación pudiese ser encerrada con una barrera impenetrable, entonces el problema de su protección sería extremadamente sencillo.

Desafortunadamente las barreras no son impenetrables y las personas y materiales tienen que entrar y salir de las instalaciones. Estas imperfecciones en las barreras están representadas por la abertura del círculo. Por tanto el objetivo de un Sistema de Protección Física es el de contrarrestar o minimizar el efecto de tener esta abertura en la barrera, lo que se representa por el tapón que está siendo colocado en la abertura. Es obvio que en una instalación real el tapón no puede encajar herméticamente.

El hotel Meliá Cayo Guillermo posee un sistema de seguridad y protección aprobado por los organismos competentes, aunque no está organizado o estructurado desde el enfoque de procesos, tal y como están gestionados en el resto de las áreas de servicios del hotel por lo que su diseño contribuiría de manera importante no sólo a la conformación de un manual de procedimientos inexistente actualmente, sino a su integración en el sistema de calidad de la instalación.

Con los elementos mencionados el problema que se investiga en este trabajo se enuncia de la siguiente manera: *Cómo lograr una transformación en los servicios de Seguridad y Protección” del Hotel Meliá Cayo Guillermo que conlleve a mejorar el grado de satisfacción de los clientes externos e internos ?*

Siendo el objeto de la investigación el *Proceso de Seguridad y Protección*

Posibles causas que originan el problema:

- Insuficientes procedimientos reglamentados para cada puesto de trabajo relacionado con la Seguridad y Protección del Hotel.
- Inadecuada relación entre los factores que intervienen en la Seguridad y Protección.

El objetivo general de la investigación, por tanto, se establece en *Diseñar los procesos del Área de Seguridad y protección del Hotel Meliá Cayo Guillermo según los estándares generales empleados por la Cadena Gran Caribe y el Ministerio del Interior para el logro de indicadores de calidad superiores y mayor satisfacción de los clientes.*

El campo de acción de la investigación se concreta en los *Procesos de Seguridad y Protección hotelera*

La hipótesis científica a contrastar resulta que *si se diseñan los procesos en los servicios de Seguridad y Protección se puede contribuir a mejorar los indicadores de gestión del Hotel Meliá Cayo Guillermo con el consiguiente incremento de la calidad y de la satisfacción de los clientes.*

Como variable independiente se establece la aplicación de la metodología para la implantación de la gestión por procesos en el área de Seguridad y protección en el Hotel Meliá Cayo Guillermo. La variable dependiente corresponde a la satisfacción de los clientes externos e internos a partir de la corroboración por el método del criterio de expertos.

Tareas de investigación:

- Determinación de los antecedentes históricos del desarrollo de la seguridad y protección hotelera.
- Caracterización epistemológica del proceso de seguridad y protección en instalaciones turísticas.
- Valoración de la situación actual del proceso de seguridad y protección en el Hotel Meliá Cayo Guillermo.
- Fundamentación teórica de la metodología para el diseño de los procesos.
- Definición de los procesos intervinientes en el área de seguridad y protección.
- Documentación de los procesos seleccionados.
- Corroboración teórica del diseño de los procesos de seguridad y protección en el hotel Meliá Cayo Guillermo.

En cuanto al diseño metodológico se establece que la investigación que se realiza es según su finalidad: aplicada, según su objetivo: descriptiva y según su contexto: de campo.

Para la aplicación de los instrumentos relativos a la identificación y priorización de los procesos, la población de la investigación estuvo compuesta por los trabajadores del área de seguridad y protección del hotel Meliá Cayo Guillermo, así como de los directivos del mismo en el período enero – abril de 2010. La muestra comprenderá un 30 % de la población.

Métodos y técnicas:

Del nivel teórico:

- El histórico – lógico para determinar los antecedentes históricos del desarrollo de la seguridad y protección en instalaciones turísticas.
- El analítico- sintético y el inductivo- deductivo para la construcción del marco teórico, así como en la interpretación de la información recogida por los métodos empíricos.
- El sistémico – estructural y funcional en la modelación y estructuración de la documentación de la gestión por procesos de la seguridad y protección del hotel.

Del nivel empírico:

- Grupos focales o de grupos de discusión. Este método se aplicará para recolectar datos sobre opiniones, percepciones, conocimiento e intereses de la población objeto de estudio.
- Encuesta: para diagnosticar la valoración de los turistas y clientes internos sobre los servicios de seguridad y protección.
- Criterio de expertos: para corroborar la validez del proceso propuesto.

La tesis se compone de una introducción seguida por 3 capítulos, el primero dedicado al análisis del estado del arte en cuanto a la gestión por procesos en instalaciones hoteleras y la fundamentación teórica de los procesos de seguridad y protección; se incluye además un diagnóstico detallado de la situación de la instalación en este aspecto. En el capítulo 2 se detalla el diseño de cada proceso interviniente y en el capítulo 3 se muestra la corroboración de la propuesta del diseño de los procesos. Finalmente se expresan las conclusiones y recomendaciones del trabajo así como la bibliografía consultada.

CAPITULO I. LA GESTION POR PROCESOS EN LA INDUSTRIA TURISTICA.

1.1. La Gestión de la Calidad.

En el enfoque de la normalización, las empresas adoptan normas internacionales (normas ISO 9000) a fin de obtener un reconocimiento institucional de la calidad. Son normas que armonizan la gestión y la calidad de productos y procesos que son, además, empleadas como referencia para la consecución (implantación y seguimiento) de la calidad (ISO (2000a). Se puede resumir diciendo que todas las normas se caracterizan por: a) haber sido elaboradas por los distintos estamentos sociales y económicos interesados; b) haber sido libremente aceptadas por todos los interesados, que fundamentalmente son los fabricantes, usuarios, laboratorios y Administración; c) que sean de aplicación repetitiva; d) no ser en la mayoría de los casos de observancia obligatoria; e) estar basadas en la experiencia, y f) haber sido aprobadas por una institución reconocida con actividades de normalización .

La serie de normas ISO 9000 delimitan los requisitos de un sistema de aseguramiento de la calidad y es el referente de la mayoría de las empresas que implantan el mismo. En 1987 se aprobó la serie de normas ISO 9000 que permite a las empresas tener un referente común para implantar sus sistemas de calidad. La serie ISO 9000 constaba de cinco partes. Las dos primeras (ISO 9000 e ISO 9004) conforman las guías para la selección y uso de las mismas. Las tres restantes (ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003) son las que aplican las empresas para la certificación de sus sistemas de calidad. La ISO 9001, la más completa, establece los procedimientos para el aseguramiento de la calidad en el diseño y desarrollo, producción, instalación y servicio. La ISO 9002, la más extendida, comprende todos los procedimientos de la anterior, excepto los relacionados con el diseño y el desarrollo del producto. Por último, la ISO 9003, la más limitada, es el referente para el aseguramiento de la calidad en la inspección final y pruebas. Recientemente se ha publicado la nueva norma ISO 9000/2000, que unifica en una sola norma las ISO 9001, 9002 y 9003 anteriores y reagrupa los puntos de la norma, poniendo además un mayor énfasis en los aspectos de mejora continua y de satisfacción del cliente (ISO 2000b).

De las características de la nueva norma ISO 9001/2000 cabe destacar cuatro aspectos: 1) la nueva norma hace especial hincapié en el enfoque basado en procesos; con ello pretende dar respuesta a la necesidad que las organizaciones tienen, para mejorar su eficacia y ser eficientes, de identificar y gestionar adecuadamente todos sus procesos estrechamente relacionados los unos con los otros. El enfoque basado en procesos pretende mejorar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos; 2) su desarrollo como

parte de un par coherente de normas. Las nuevas normas ISO 9001 e ISO 9004 se han desarrollado como un par coherente de normas para los sistemas de gestión de la calidad, las cuales han sido diseñadas para complementarse entre sí, pero que pueden utilizarse como documentos independientes. La norma ISO 9001/2000 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad y la norma ISO 9004/2000 proporciona recomendaciones sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad, orientados a la mejora continua del desempeño y de la eficiencia y eficacia globales de la organización, si bien, no es una guía para la implantación de la ISO 9001/2000, ni tampoco está pensada con fines de certificación o contractuales (ISO, 2000c); 3) su vocación de ser compatible con otros sistemas de gestión. La norma se ha desarrollado con el fin expreso de hacerla compatible con otros estándares internacionales reconocidos, es decir, con la norma ISO 14001, relativa a sistemas de gestión medioambientales, y 4) su orientación al cliente.

El modelo que sustenta a la norma ISO 9001:2000 reconoce un protagonismo especial a los clientes, éstos juegan un papel vital, esencial en la definición de los requisitos del producto o servicio, por consiguiente su consideración es fundamental y determinante en las entradas del proceso. Se requiere el que se arbitren los mecanismos necesarios para poder evaluar y validar si se han satisfecho los requisitos del cliente. Las normas ISO 9001/2000 y ISO 9004/2000 se basan en los siguientes ocho principios de gestión a fin de conducir, como señalan Fernández et al (2003) y Juliá et al (2002), a la empresa hacia una mejora en el desempeño: 1) enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas; 2) liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización; 3) participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades se usen para el beneficio de la organización; 4) enfoque basado en el proceso. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso; 5) enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos; 6) mejora continua. La mejora continua del desempeño global debería ser un objetivo permanente de la organización; 7) enfoque basado en hechos para la toma de decisión. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y en la información, y 8) relaciones mutuamente

beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.1.1. La Gestión por Procesos como parte de los Sistemas de Gestión de Calidad.

En las últimas décadas, con el objeto de incrementar la competitividad, la productividad y la capacidad en los sistemas productivos, han ido apareciendo diferentes enfoques y técnicas, como justo a tiempo, producción ajustada, calidad total, reingeniería, fabricación de clase mundial, benchmarking, mantenimiento productivo total, etc.

Según Galeana (2004), dichos enfoques se legitiman en base a que en una economía de eficiente cada una de las empresas individuales se encuentra bajo presión constante para reducir sus costos de producción con el fin de mantener o incluso incrementar su cuota de mercado. Esta presión explica la actual prioridad en torno a los procesos y que Oakland (1993) define como *outputs* que satisfacen las necesidades de los clientes así como sus expectativas, en forma de productos, información, servicios o, generalizando, resultados. Se trata, básicamente, de gestionar operaciones basadas en flujos horizontales y enfocados al cliente, y se fundamenta “en la asignación de directivos con la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental por una organización orientada totalmente a procesos”. Y es que cada vez más, en la actualidad, las empresas que desean dar un servicio y un producto excelente a sus clientes, a la vez que mejorar sus resultados de negocio, adoptan un modelo de gestión por procesos. Para el logro del éxito empresarial, los clientes deben estar dispuestos a pagar por el servicio o el producto que la empresa ofrece. Este deseo depende en buena medida de la percepción del cliente sobre el valor de lo que se le ofrece. La creación de valor para el cliente y, por lo tanto, lograr su satisfacción, es un factor crítico en la supervivencia de cualquier empresa. En este sentido, la gestión por procesos permite gestionar con eficiencia y medir la satisfacción del cliente, lo cual es vital en la búsqueda continua de la excelencia en el negocio.

Un proceso, según Ruiz – Canela (2004), se define “como un conjunto de actividades interrelacionadas a una misma función organizativa de la empresa o extenderse a varias) entendibles, definibles, repetitivas y medibles, que trasladan un resultado útil hacia el cliente interno o externo. Son estas últimas características, junto con una orientación horizontal, sistemática y permanente orientada a los objetivos del cliente y del negocio, las que diferencian a un proceso de una secuencia de actividades operativas o funciones de una empresa”. Según Amozarrain (1999) los procesos son un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los

recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos, y son aquellas actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, a una salida global, tanto material como inmaterial. Por tanto, los procesos son combinaciones de distintos modos de proceder, que permiten obtener un resultado preciso.

De este modo la gestión por procesos, como plantea Azcanio, et al (2007), queda definida como la forma de administrar un sistema interrelacionado de procesos empresariales en sustitución de la administración tradicional basada en las funciones. Se considera una vía para lograr la satisfacción del cliente; que permite además optimizar la aportación de valor añadido y ser integrante de la gestión de la calidad.

Por otra parte, la filosofía de la gestión por procesos impregna a la empresa de una dinámica de mejora continua, gracias a la cual el cliente interno trabaja con la meta de satisfacer al cliente externo o, en otras palabras, con la meta de retener a los clientes externos. Esta meta evidencia, por un lado, el hecho de que en los mercados actuales es prioritario buscar la calidad requerida por el cliente, y es que la concepción de un bien o servicio debe reflejar las expectativas de los clientes; lo importante es lo que el cliente juzga importante. Así, el nivel de calidad medio de una empresa no tiene significado para el cliente. Su interés radica en que el nivel cualitativo mínimo producido sea siempre superior a sus expectativas, siendo la calidad del servicio tan importante como la del producto. En este sentido, es importante tener presente siempre la voz del cliente. La Calidad Total la determina el cliente. Es el cliente quien califica la Calidad del producto o servicio que se ofrece; de ahí que la Calidad no debe ser tomada en su valor absoluto o científico, sino que es un valor relativo, en función del cliente. Por otro, para lograr la orientación al cliente la empresa debe iniciar un cambio en la gestión pasando de una gestión por funciones y tareas a otra basada en los procesos. Al respecto, Rust y Oliver (1994) argumentan que “ clientes satisfechos llevan a un número de pérdida de clientes más reducido, lo que lleva a mayores beneficios y crecimiento, suponiendo esto una mayor satisfacción del propietario; propietarios satisfechos invertirán con mayor probabilidad en recursos humanos, no necesariamente pagando más a los colaboradores, sino ofreciendo formación y las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de forma más productiva y agradable. Esto a su vez conducirá a un equipo de colaboradores motivado, que a su vez lleva a ofrecer un producto y servicio mejores, lo cual producirá una mayor satisfacción de los clientes, convirtiéndose este proceso en un ciclo permanente”.

Esta prioridad según Juliá et al (2002), por construir un equipo de colaboradores satisfechos se encuentra sujeta a las mismas presiones que la organización por funciones para producir

eficientemente, con la diferencia de que aquélla ha producido tanto un aumento en la productividad, de manera que la productividad por trabajador es mucho mayor, como un aumento de la eficacia, de manera que la empresa es mucho más competitiva. Pues la cuestión no únicamente es cómo hacer mejor lo que venimos haciendo, sino para quién lo hacemos y qué debemos hacer. Por tanto la evolución de una organización por funciones o áreas departamentales a otra por procesos es necesaria si se pretende obtener el máximo aprovechamiento del capital humano de la empresa y lograr un alto rendimiento de dicho capital. Para ello hay que obtener su movilidad funcional; polivalencia que hace funcionar mejor a los equipos y permite, así, el cumplimiento de los objetivos de la empresa gestionada por procesos y que responde a los conceptos y objetivos de orientación al cliente, eliminación del despilfarro y mejora continua. Ello significa desarrollar un sistema de aseguramiento de la calidad que lleve a la obtención de unos resultados en cuanto a rentabilidad económica y satisfacción de los clientes. Por ello, es importante la gran oportunidad que representa mejorar continuamente la Calidad, no sólo por espíritu perfeccionista, sino porque es un medio para las empresas de elevar el nivel de competitividad y obtener un crédito de futuro.

La filosofía Gestión de la Calidad Total hace hincapié en la importancia que tiene el margen de maniobra de la empresa (elección estratégica) en su adaptación al entorno, y en su capacidad de influir sobre él (Galeana, 2004); para ello impone la mejora continua de los procesos, lo que supone efectuar las siguientes acciones: a) identificación de los procesos horizontales que cruzan a través de las diferentes funciones de la empresa y que forman o deben formar parte de la base del negocio; b) identificación y eliminación de los procesos innecesarios y de las actividades no productivas o que no producen valor añadido en los procesos fundamentales de la organización; c) instalación de los nuevos procesos mediante pruebas piloto y su posterior extrapolación; d) cuantificación de las mejoras, fundamental para conocer en todo momento y de forma objetiva la mejora real y las tendencias con el paso del tiempo; e) implantación de los sistemas de gestión que permitan conocer adecuadamente y controlar las acciones y actividades de los nuevos procesos de organización; f) asignación de los responsables de los procesos (al igual que en las organizaciones tradicionales existen los jefes o directores de funciones o departamentos, también ahora tendrá que aparecer la figura del responsable o dueño del proceso), y g) cambio de cultura y actitud de todos los componentes de la organización, involucrándose en el cambio y apropiándose del mismo, lo que permitirá a la empresa seguir en un proceso de mejora continua. Y es que la Gestión de la Calidad Total es una técnica de cambio planificado para que la empresa pueda continuar desarrollándose en un entorno más

exigente y, además, pueda aprovechar o explotar nuevas oportunidades de negocio. Se trata de liderar el cambio a efectos de evitar ser cambiado por la fuerza, y activar una cultura de mejora continua que multiplique lo que hoy se denomina la inteligencia de la empresa.

Como indica Castro (2001) este modelo de mejora continua no surge en el vacío, pues tiene lazos estrechos con la administración científica de Taylor, que se manifiesta en el énfasis en el entendimiento del funcionamiento de los procesos y en el desarrollo de las mejores prácticas de trabajo. Con el movimiento de las Relaciones Humanas de la escuela de Elton Mayo, los nexos están en el interés por la motivación y el compromiso de los empleados. Entre los enfoques de desarrollo contemporáneo al de la Gestión de la Calidad Total, se hallan vínculos con la Gestión por Objetivos, con la cual comparte el desempeño por la satisfacción del cliente y el trabajo en equipo de los que ya hablara Peter Drucker en los años cincuenta. Con la teoría de los Sistemas Sociotécnicos, la Gestión de la Calidad Total se identifica en la concepción de sistema, en la organización del trabajo en equipos con un grado de autonomía creciente para tomar decisiones y en el enriquecimiento de tareas. Algunos de estos aspectos también se encuentran entre los planteamientos del Desarrollo Organizacional, que añade a su vez la reflexión sobre la importancia del liderazgo y la cultura organizacional.

La orientación hacia los procesos en la Gestión de la Calidad Total es importante. Se parte del principio de que la forma más efectiva de obtener buenos productos y servicios es actuando sobre los procesos que posibilitan su obtención. El concepto de proceso es sencillo, en base a que el trabajo que realiza una organización puede ser descompuesto en sus elementos básicos, es decir, los procesos, actividades o tareas básicas, asociándose por tanto, a este nivel, la noción de proceso con la de tarea o actividad. Cada uno de estos procesos supone una transformación de *inputs* en *outputs* y aporta un determinado valor en esa transformación al conjunto de actividades de la empresa. Estos procesos elementales están vinculados en series o grupos con otros procesos también elementales con múltiples relaciones. Un proceso, además, puede ser catalogado como directo o indirecto según su vinculación al proceso de producción.

Cada proceso o cada conjunto de procesos vinculados tiene unos proveedores y unos clientes, origen y destino de la transformación que realizan. La orientación a los clientes es, precisamente, el objeto de la gestión de los procesos; siendo el propósito de esta orientación alcanzar la satisfacción del cliente, lo que requiere la adecuada armonización o encaje entre los diferentes procesos de carácter básico y/o entre los procesos más globales o extendidos. La gestión de procesos exige, además, la elección entre introducir mejoras incrementales en

los procesos, o someterlos a cambios más drásticos. La búsqueda de la satisfacción de los clientes, y el valorar lo que aportan los procesos a la misma, es el criterio que guía esta elección.

Amozarrain, (1999) define en forma detallada los conceptos fundamentales relacionados con el enfoque de gestión de procesos, que resultan necesarios considerar para facilitar su identificación, selección y estudio, son estos: proceso estratégico, proceso relevante, proceso clave, subproceso, sistema, procedimiento, actividad, proyecto e indicador.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define que es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

No todas las actividades que se realizan son procesos. (SESCAM, 2002). Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Un proceso comprende una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de la Institución que añaden valor y que ofrecen un servicio a su cliente, Este cliente podrá ser tanto un "cliente interno" (otro servicio) como un "cliente externo" (visitante). (Costa, 2001).

Varios autores consideran tres tipos de procesos (Negrín, 2000; SGCC, 2000) :

Procesos Estratégicos: Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de las empresas, para a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes.

Procesos Claves: Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad.

Procesos de Soporte: Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

Soler y Cairo (2007) apuntan que en sentido general los procesos de una organización podrían ser presentados por el siguiente esquema:

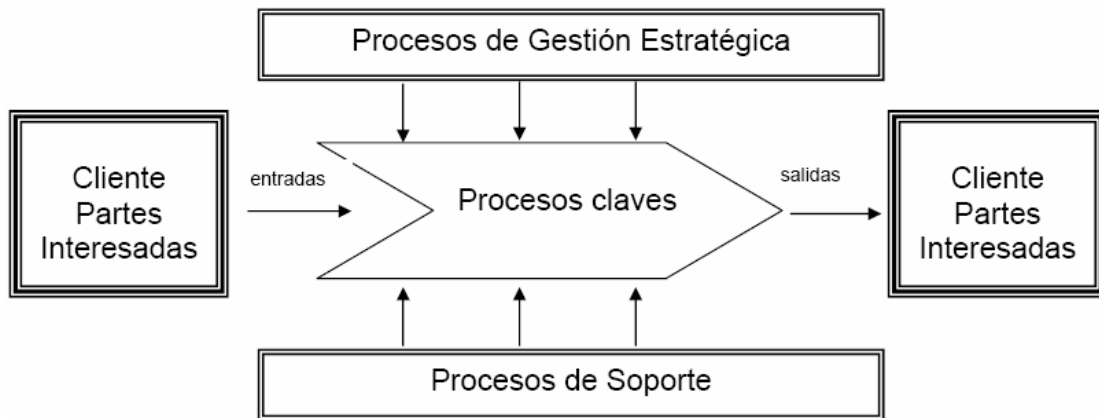


Figura 1. Esquema general de los procesos. Fuente: Soler y Cairo (2007)

1.2 La Gestión por procesos en la industria turística y hotelera.

La calidad de los servicios turísticos, como explica Gurría (1998), es uno de los elementos más importantes de las estrategias de competitividad de las empresas turísticas y es una ventaja diferencial para las empresas orientadas a un consumidor cada vez más exigente y experimentado. La calidad debe orientar a la gestión de la empresa, bajo la óptica de la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Bordas (1994) aclara que, “los turistas buscan tres tipos de beneficios (funcionales, simbólicos y vivenciales) y esperan obtenerlos a través de las actividades y servicios que componen una experiencia turística. La calidad de una experiencia turística se alcanza solamente si la realidad coincide con las expectativas del consumidor. Pero los consumidores son diferentes y tienen diferentes expectativas, y ello hace que el concepto de calidad sea relativo. No hay una calidad, sino diversas calidades para diferentes segmentos de consumidores. Para poder alcanzar una auténtica y sostenible calidad, será cada vez más necesario especializarse en actividades y servicios bien definidos (para segmentos diversos) o especializarse en segmentos muy concretos (con un abanico amplio de actividades)”.

Las teorías de la Gestión Empresarial han evolucionado en la medida en que la tecnología y las relaciones de producción se han vuelto cada vez más complejas.

Tradicionalmente se ha visto un enfoque funcional o por departamentos en el mundo empresarial que contrasta con un enfoque a procesos de relativa reciente aplicación referida por autores como: Amozarrain (1999); Zaratiegui (1999).

1.2.1. Metodología para la gestión de los procesos en la industria hotelera.

Aunque son varias las formas de encarar la gestión por procesos, en el caso de la hotelería se utilizará como fuente principal la metodología desarrollada por Negrín (2000) en su trabajo relacionado con la industria hotelera. En tal sentido los pasos que plantea el autor son los siguientes:

a) Análisis externo e interno

En esta fase del procedimiento se procede a investigar en términos generales que factores están influenciando sobre el accionar del sistema, identificando resultados, efectos de la gestión diaria, aquí se diferencian los resultados que son producto de elementos externos y los que son producto de elementos internos. La técnica utilizada para este análisis es la tormenta de ideas, la cual se realiza en el área funcional objeto de estudio.

Esta fase es el punto de inicio de un análisis hacia dentro de los procesos de la empresa y permite detallar los problemas de cada proceso, producto de la aplicación de la metodología, identificar si los factores que se deben mejorar tienen una relación causal sobre los efectos o resultados de la gestión empresarial (Gallego,1987).

b) Diagnóstico general de los procesos

- Identificación de los procesos

En esta fase se recogen en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en el área objeto de estudio deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Aunque el número de procesos depende del tipo de empresa, como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior.

Coincidiendo con Beltrán (2001) la identificación de los procesos se comienza utilizando como fuente de información todos los documentos que reflejan las actividades desempeñadas en la organización (expedientes e informes de actividades, balances anuales, etc.), la observación directa, así como la consulta a las personas implicadas en los procesos. Los pasos que se siguen son: 1) La identificación y secuencia de los procesos 2) Su descripción individualizada, centrándose fundamentalmente en aquellos de importancia clave para el hotel. Como resultado se obtienen:

- El mapa de los procesos, es decir, la representación gráfica de la estructura de procesos de la organización.
- Las fichas de procesos, en las que se recogen todas sus características relevantes: cómo son, cuáles son sus propósitos, cuáles son sus entradas (proveedores) y salidas (clientes).
- Los diagramas de los procesos en los que de manera gráfica se representan las actividades que se realizan y quiénes las realizan.

c) Priorización de los procesos

Una vez establecido el listado de los procesos, se procede a estructurar una escala de prioridades de los mismos. Para ello se redacta el listado de procesos y subprocesos definitivos y se procede a priorizar los mismos identificando los Procesos Claves. Para esto se realiza una valoración a través del cálculo del impacto del proceso. En este sentido para cada proceso se hace una valoración de su importancia teniendo en cuenta su compromiso en los objetivos estratégicos y/o metas de la institución. Se representa en una matriz teniendo en cuenta los siguientes tres tipos de correlación: Fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).

d) Selección de los procesos

Una vez calculado el total de puntos para todos los procesos relevantes según el impacto de los procesos relacionados con los objetivos estratégicos y las repercusiones en los clientes se selecciona los más significativos tomando como referencia los procesos con más puntos según los resultados que ofrece la evaluación anterior.

Usualmente se recomienda como primer paso seleccionar de entre los procesos claves el que tenga más posibilidades de alcanzar el éxito a corto plazo. Posteriormente y según la experiencia acumulada en este primero se abordarán todos los demás procesos claves hasta culminar en el rediseño o mejora de todos los demás procesos relevantes.

Se evalúa el impacto de cada subproceso en la actividad del restaurante a través de un instrumento apropiado

e) Definición de la situación actual relacionando los procedimientos, los indicadores y los subprocesos. Como instalación administrada por la Cadena Hotelera Sol Meliá, el hotel Meliá Guillermo posee determinados estándares que deben ser tomados como guía para alcanzar los objetivos de calidad.

f) Selección y formación del equipo de análisis de procesos.

g) Definición de factores claves a medir (indicadores).

Los indicadores son necesarios para poder mejorar ya que lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que esta ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias

Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

h) Establecer el patrón de comparación

Los procesos deben ser evaluados periódicamente. Partiendo de las evaluaciones rigurosas que se le realicen se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma se puede establecer una estrategia completa encaminada al mejoramiento del funcionamiento , contribuyendo esto a aumentar la eficacia, tarea importante y primordial en las condiciones actuales, donde la competitividad juega un papel de primer orden. La evaluación del nivel de funcionamiento de un proceso, debe realizarse tomando como referencia un patrón de excelencia funcional.

i) La documentación de los procesos.

Un aspecto esencial en la ejecución de la gestión por procesos es la relativa a la documentación de los mismos. Se pueden usar diferentes métodos tales como representaciones gráficas, instrucciones escritas, listas, diagramas de flujo, medio visual o formato electrónico.

Los diagramas de flujo son usualmente los métodos más utilizados para la documentación de los procesos. Riordan, (1992) considera que un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso. El propio autor propone dos fases:

1. Elaboración del Mapa de Procesos.

Este diagrama ofrece una visión general del sistema de gestión. En él, se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

El número de procesos de un sistema puede ser variable dependiendo del enfoque de la persona que esté analizando o diseñando el sistema.

Para comprender el significado y la importancia de un mapa de procesos, puede considerarse el símil de un puzzle. El mapa de procesos es como la imagen de un puzzle: no se ve alterada por la forma o tamaño de las piezas que lo forman. Así, la misma imagen puede construirse con un puzzle de 20 piezas ó de 200 piezas.

Un mismo sistema de gestión puede representarse con procesos (piezas del puzzle) de más o menos tamaño. El tamaño de los procesos (piezas) no afecta al sistema. La única limitación es que los procesos (piezas) encajen perfectamente (sin solapes ni huecos) y que los distintos procesos tengan un tamaño similar entre sí.

Con muy pocos procesos, el mapa de procesos será escueto y fácil de comprender pero la descripción individual de cada proceso será más compleja. Por el contrario, identificando muchos procesos, la descripción individual de cada proceso será más sencilla aunque el mapa será más complejo. La solución óptima se encuentra en un punto intermedio entre ambos extremos.

A la hora de identificar los procesos es preciso tener en cuenta además que cada uno, por convenio, se describe en un único procedimiento, de modo que la estructura de procesos establece al mismo tiempo la estructura de la documentación del sistema.

Otro factor a considerar a la hora de establecer el número de procesos que integran el sistema es la estructura organizativa existente. Los procesos pueden ceñirse al alcance de un departamento o función (intra departamentales) o pueden exceder dicho ámbito (ínter departamentales). Cuando se define la estructura de procesos, es recomendable elegir un tamaño de procesos que permita encontrar un único responsable de cada proceso.

La experiencia indica que por ejemplo, en un sistema integrado de calidad, medioambiente y recepción en una instalación hotelera, el número total de procesos (estratégicos, clave y de apoyo) debe oscilar entre 20 y 30. Si el número de procesos supera 20, es aconsejable agruparlos en macroprocesos.

Se recomienda incluir en el Mapa los registros que establecen las relaciones entre los procesos ligados con flechas que describen su flujo. Los registros definen la información de entrada y salida y ayudan a delimitar con mayor claridad el alcance de cada proceso (es

decir, su principio y final). También es recomendable incluir en el mapa documentos asociados tales como planes de control, especificaciones e instrucciones.

2. Descripción de cada Proceso

Existen diversas variantes para la descripción de los procesos pero la mayoría incluye los siguientes elementos:

- Propósito.
- Responsable.
- Clientes y requisitos.
- Entradas.
- Salidas.
- Recursos.
- Diagramas de flujo de procesos.
- Procedimientos y estándares.
- Controles del proceso.
- Anexos.

1.3. Caracterización del Hotel Meliá Cayo Guillermo.

Meliá Cayo Guillermo, se encuentra a 140 Km. de la ciudad cabecera, a 100 Km. de Morón y a 75 Km. de Turiguano, así como a 34 Km. al oeste de Cayo Coco, al que le une por carretera y vía marítima. Ha sido construido por la corporación UNECA, se abrió al turismo el 15 de Julio del 2000. Se ubica en playa El Paso, Cayo Guillermo, Jardines del Rey, Ciego de Ávila. El hotel es propiedad de Gran Caribe y es administrado por Sol Meliá.

Es un hotel semi-compacto 5 estrellas (Categoría nacional), cuenta con 301 habitaciones, de ellas 299 para la venta. Las edificaciones son de tres plantas, sin elevadores, en forma de herradura, con un grupo de bungalows en los extremos. Está diseñado con una arquitectura basada en códigos de la etapa colonial y republicana de Cuba, mezclado con elementos caribeños, bien encajadas en el entorno natural de Cayo Guillermo, y con un paisaje con vegetación de baja cota y suelo muy frágil.

La instalación se dedica al turismo Internacional con los mercados principales de Canadá, Inglaterra y Argentina.

Se trata de un establecimiento que opera bajo la forma de todo incluido (all inclusive). Los pilares básicos de nuestra oferta son el alojamiento, los servicios de comidas y bebidas, y, la animación.

Las actividades fundamentales están encaminadas en darle satisfacción al cliente, prestándoles un buen servicio. Para ello se cuenta con 8 puntos de venta; Snak Bar y Bar Piscina, Discobar, Restaurante Buffet, Restaurante Italiano, Restaurante Especializado, Ranchon Playa y Lobby Bar.



Figura 1. Entrada principal del hotel Meliá Cayo Guillermo

El Hotel también presta servicios de Tienda, así como Náuticos de recreación, que a pesar de no ser un servicio directo de la instalación, son servicios que se ofertan dentro de la misma.

Otras actividades que se ofertan son:

- ✓ Excursiones extra hoteleras por áreas de la cayería, poblados de la provincias e incluso otras provincias del país.
- ✓ Actividades de equitación y náuticas.
- ✓ Actividades de animación diurna y nocturna.

La misión de los trabajadores de este hotel consiste en asegurar el disfrute de la naturaleza conjugando cultura, historia y hospitalidad. Ofreciendo servicios y productos turísticos competitivos y de calidad, para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y trabajadores.

Por otra parte la visión del mismo es ser el hotel insigne del polo, ayudando a la consolidación de Cayo Guillermo como destino turístico de calidad, promocionando la cultura cubana y diversificando nuestro producto a través de la motivación, el compromiso, la hospitalidad y la excelencia de los trabajadores. La alta profesionalidad, el sentido de pertenencia, la motivación, la hospitalidad, la ética, la dignidad humana, la creatividad, la honestidad y la eficiencia, son los valores compartidos por los que se lucha continuamente

Dentro de los principales segmentos con los que se trabaja están: Familias, Bodas y Lunas de Miel y Adulto Mayor.

CAPITULO II. LA SEGURIDAD Y PROTECCION EN LAS INSTALACIONES HOTELERAS. CARACTERIZACION EN EL HOTEL MELIA CAYO GUILLERMO.

2.1. El Sistema de Seguridad y Protección. Conceptos.

El Sistema de Seguridad y Protección es un conjunto de medidas organizativas y de control personal y medios de seguridad y protección, destinados a garantizar la integridad y custodia de las personas, bienes y recursos ante posibles amenazas de diversa índole (Gaceta Oficial de la República, 1998). Por tal motivo las medidas organizativas y de control, son aquellas que se adoptan para garantizar el mantenimiento del orden y la disciplina, en apoyo a la eficiencia del resto de los componentes del sistema de Seguridad y Protección (Grupo Cubanacán, 2007; MININT, 1999)

El sistema de seguridad debe ser, por tanto, una consecuencia de la información, preparación y organización que previamente aporta los estudios específicos y la evaluación de riesgos.

El sistema debe estar relacionado con otros sistemas o departamentos de la institución donde se implemente recibiendo información, órdenes, críticas, materiales, personal etc., y comunicando a su vez resultados, recomendaciones e información.

Elementos:

Un sistema de seguridad se articula con diversos elementos o subsistemas específicos para las tareas a desarrollar.

Entre otros pueden citarse:

- a) Control de acceso y circulación interna
- b) Detección de penetración no autorizada
- c) Vigilancia y respuesta a la amenaza
- d) Detección de incendios
- e) Prevención para disminuir las posibilidades y probabilidades de accidentes o actos contra la seguridad de personas, bienes y recursos.
- f) Protección para limitar o disminuir los daños que pudieran ser ocasionados a personas, bienes y recursos.

El Sistema de Seguridad y Protección, aparte de los elementos físicos expuestos, ha de estar dotado de una serie de elementos no físicos o intangibles. Intangibles porque la presencia física de los mismos no es tan palpable como la de los físicos (técnicos y

humanos) pero no por ello tienen menos importancia. Al contrario, sin la existencia de los mismos el sistema no funcionaría eficazmente.

Los elementos intangibles se clasifican de la siguiente forma:

1. Información:

Es toda noticia o comunicación proporcionada al sistema de seguridad y protección bien por medios internos y externos al mismo. Así por ejemplo: los medios de control, sensores, monitores etc., nos dan información : el análisis de amenazas y evaluación de riesgos nos dan información; pero existirán otras informaciones externas al sistema que influirán en la ampliación, variación o modificación del mismo (índice de delincuencia en la zona, cantidad de robos con violencia, blancos de acciones terroristas etc.

2. Políticas de seguridad.

Plan de alto nivel que abarca metas generales de seguridad y los procedimientos para lograrlos. Declaración definida de principios relativos a la seguridad que se utiliza como guía para decisiones y acciones futuras.

3. Plan de seguridad y protección.

Documento básico que contiene las amenazas concretas o potenciales contra un objetivo. Establece las medidas de seguridad y protección de manera integral con carácter preventivo y disuasivo además de las acciones de respuesta, incluyendo las que se ejecutan ante situaciones de contingencia. Contempla las fuerzas, recursos y medios que participan.

4. Programas.

Serie de acciones encaminadas a lograr una meta en tiempo definido. Se basa en una política y se formula de acuerdo a los planes.

5. Procedimientos de seguridad.

Conjunto de acciones a ejecutar para lograr un objetivo concreto. Se utiliza como medio para llevar a cabo parte de un plan, programa o política.

6. Órdenes.

Documento escrito que recoge, paso a paso, las instrucciones destinadas a producir acciones concretas por el personal de seguridad específicamente designado.

7. Organización.

Grupo de personas sistemáticamente preparadas y encuadradas en una unidad funcional para alcanzar objetivos concretos de seguridad. Los medios humanos en la Seguridad y

Protección Física constituyen una parte fundamental del Sistema de Seguridad y Protección. Se coordinan, de acuerdo al plan integral de seguridad, con los Medios Técnicos y Organizativos.

2.2. Caracterización de los servicios de seguridad y protección en el hotel Meliá Cayo Guillermo.

2.2.1. Detección técnica.

La instalación cuenta con un dispositivo de detección técnica contra intrusos, distribuido, según estudio realizado por especialistas de SEISA, en 4 particiones con zonas y una distribución a su vez de un código de acceso.

Las zonas o lugares que se encuentran protegidos bajo el sistema de detección contra intrusos son las siguientes:

- Caja central.
- Economía.
- Local de informática.
- Almacén de bebidas.
- Almacén de insumos.
- Almacén de lencería.
- Almacén de ropa sucia.
- Corte y costura.
- Lavandería.

Este dispositivo de detección contra intrusos es manipulado a través de una clave que tienen los operadores del local de CCTV, donde radica la central contra intrusos y la central contra incendios que en este caso son los facultados para la conexión y desconexión del sistema en su horario correspondiente.

La instalación cuenta con un sistema de CCTV dicho sistema esta diseñado con el objetivo de llevar a cabo la supervisión y control de las diferentes actividades que ocurren en la instalación, con el fin de garantizar un buen servicio y con el objetivo de detectar cualquier indicio de actividad enemiga y posibles intentos de comisión de actividad delictiva. Este sistema está proyectado de forma tal que cubra casi a su totalidad las áreas más proclives a

dicha actividad en la instalación. El mismo está compuesto fundamentalmente por: Cámaras, Monitores, Switchers, Controladores, Videograbadoras y Conductores.

La ubicación y objetivo de las cámaras es:

Cámara 1:

Se encuentra ubicada en el parqueo de la zona de servicio, su objetivo principal es controlar y supervisar toda la actividad en parqueo, supiadero y áreas que se encuentran en el radio visor de la cámara.

Cámara 2:

Se encuentra ubicada en el Lobby y su misión es observar y dar seguimiento a todos los objetivos que penetran en el Lobby del hotel, así como dar seguimiento a todas las áreas de acceso, circulación y servicios aledañas. Cualidades técnicas: B/M con zoom y capacidad de seguimiento.

Cámara 3:

Se encuentra ubicada en la zona central del hotel, encima del local de las camareras, su misión principal es observar todos los objetivos que se desplacen por la zona central del hotel, así como el acceso a las instalaciones de servicios que se encuentran en esta área. Cualidades técnicas: B/M con zoom y capacidad de seguimiento.

Cámara 4:

Se encuentra ubicada en la zona oeste del hotel, aledaña a las habitaciones *Junior Suite* de esta área y su misión principal es observar todos los objetivos que se desplacen por las áreas aledañas al modulo habitacionales del ala izquierda del hotel y la zona de playa. Cualidades técnicas: B/M con zoom y capacidad de seguimiento.

Cámara 5:

Se encuentra ubicada en la zona central del hotel, encima del local de las camareras, su misión principal es observar todos los objetivos que se desplacen por las áreas aledañas al modulo habitacionales del ala derecha del hotel y la zona de playa. Cualidades técnicas: B/M con zoom y capacidad de seguimiento.

Cámara 6:

Se encuentra ubicada en el parqueo y su misión principal es observar todos los objetivos que pernocten por la entrada del hotel, así como dar seguimiento a todas las áreas aledañas al parqueo. Cualidades técnicas: cámara fija.

Cámara 7:

Se encuentra ubicada en la zona de carga y su objetivo principal es observar y dar seguimiento a las actividades que se realizan en la zona de carga, entrada de Ama de Llaves, entrada al almacén, así como la entrada y salida a la cocina central. Cualidades técnicas: es una cámara móvil, de 360 grados con capacidad de zoom.

2.2.2. Prevención contra incendios

La instalación ha creado un dispositivo de seguridad contra incendios en todas sus áreas prestando la mayor importancia a los puntos vitales. Cuenta con 8 gabinetes, que están conectados directamente a la red de agua técnica. El primero se encuentra ubicado en el departamento de Ama de Llaves y cuenta con mangueras suficientes para sofocar un incendio por medio de agua en la zona de carga , lavandería y las balas de gas. El segundo se encuentra ubicado en la cocina y cuenta con mangueras suficientes para sofocar un incendio en la zona de la cocina. El tercero se encuentra en el almacén, contando con equipos suficientes para sofocar un incendio en el área de almacenes y zona de carga. El cuarto se encuentra en el taller de mantenimiento. De los 4 restantes se encuentran 2 en el tercer piso de la zona 1 y 2 en el tercer piso de la zona 3 .La instalación cuenta con una red de hidrantes en un total de 10, con sus respectivos gabinetes porta mangueras conectados a la red de agua de técnica.

En el área de mantenimiento, específicamente en el local del hidroneumático se encuentra una bomba eléctrica contra incendio y una bomba auxiliar de combustión interna prevista para casos de incendios. Se encuentra también con un volumen considerable de agua en el área de: Snak Bar, Bar Piscina, Restaurante Italiano, Club House que en caso de emergencia es un abasto considerable por su cercanía a la piscina.

2.2.3. Fuerzas de Seguridad

El Hotel posee fuerzas de seguridad basadas enteramente en el hombre como medio medular de este sistema de protección, para ello se cuenta al momento de la investigación,

con los servicios de servicios especializados de protección de la empresa SEPSA, la cual asegura durante las 24 horas el sistema de seguridad y protección física, y para su trabajo cuenta con el apoyo de la dirección del centro, así como todos se encuentran comunicados entre si con el enlace de radio a razón de uno por hombre. Existen, durante las 24 horas, 6 posiciones. Eeen el horario nocturno se cuenta con la colaboración del operativo de guardia administrativa que se encuentra en la instalación y la guardia obrera.

2.2.4. Misiones por posición.

Posición No 1: Trabaja 24 horas. Será de Control de acceso, ubicada en la puerta de entrada principal hacia el interior del Hotel.



Figura 2. Posición 1 del Hotel.

Misiones:

1. No permitirá el acceso a la instalación de vehículos o personas que no sean autorizados.
2. Controlará a toda persona o vehículo que llegue a la instalación, preguntando hacia donde se dirige, verificando con el jefe del área en interés o con el jefe de seguridad , si se autoriza la entrada, de ser así le dará el pase establecido, anotando:
 - ✓ Chapa y organismo al que pertenece.
 - ✓ Nombre y Apellidos, así como el número de Carne de Identidad.
 - ✓ Hora de entrada y salida.
 - ✓ Objetivo de su visita.
 - ✓ Quien autoriza.

3. En caso de los vehículos con matrícula TUR verificará si es Cliente del hotel, en caso de no serlo, se le informará a recepción para su posible trámite y se le indicará a las personas, el lugar adonde deben dirigirse, anotando la chapa, nacionalidad, cantidad de personas, fecha y hora de entrada y salida.
4. Registrará todos los compartimentos de los autos y camiones a la entrada y la salida del Hotel, indicando al Jefe de Grupo de detectar cualquier anomalía.
5. Controlará que toda persona que sea autorizada su entrada a la instalación lo haga con el solapín de identificación establecido, informando inmediatamente al jefe de Grupo, sus características, medio de transporte y lugar al que fue autorizado a dirigirse.
6. Comunicará a la posición No. 2 y al Jefe de Grupo, la presencia de vehículos con mercancías para el Hotel y al área de desperdicio verificando la autorización para su entrada, indicándole pasar al interior de la zona de carga en caso de ser autorizado.
7. No permitirá que en su posición se encuentren personas o vehículos que imposibiliten el cumplimiento de sus misiones y funciones.
8. Mantendrá estrecha comunicación con el personal del CCTV, con el objetivo de resolver cualquier incidencia que pueda afectar el sistema de Protección.
9. Apoyará al CLIENTE en situaciones excepcionales o cualquier contingencia que se pudiera presentar, inclemencias del tiempo, incendio etc.
10. Anexo de la posición: A la llegada de los Ómnibus de la instalación, comprobará que los trabajadores posean la identificación o carta de viaje que los acredite como trabajadores del Hotel Meliá Cayo Guillermo, de no ser así no permitirá su entrada hasta tanto no sean autorizados por el directivo del área de interés mediante el procedimiento establecido.

Posición 2: Trabaja 24 horas. Será de Recorrido en la zona de carga de la instalación que comprende las áreas de almacenes, bloque técnico, bala de gas, cisterna de agua, hidroneumáticos, Seguridad, mantenimiento, ama de llaves, taquilleros, guarda bolsos y zona de desperdicios.

Misiones:

1. Revisará a la entrada y a la salida los trabajadores, exigiéndoles que muestren identificación, contenidos de las bolsas, carteras y mochilas, con el objetivo de impedir la sustracción de productos pertenecientes al hotel que no estén debidamente autorizados por el personal facultado para esto, o la penetración de objetos de extraña procedencia.

2. Recibirá las llaves de los diferentes locales siempre y cuando vengan en una caja cerrada y sellada, firmando ambos en el libro la constancia de la entrada y la salida.
3. Sólo permitirá la entrada y salida de artículos o medios cuando vengan acompañados con el documento de autorización emitido por los funcionarios designados.
4. No permitirá la presencia injustificada de trabajadores ni vehículos que no laboren en esta área.
5. Revisará a todo el personal que salga de la cocina y lavandería con bultos o pertenencias, siempre y cuando el ASP se encuentre en el área en cuestión, informando al jefe de grupo cualquier anomalía.
6. Revisará que la mercancía procedente de la cocina y almacenes para los puntos de ventas este en correspondencia con los vales de salida, siempre y cuando el ASP se encuentre en el área en cuestión, informando al jefe de grupo cualquier anomalía.
7. Prestará especial atención a la hora de la carga y descarga de camiones para evitar que se sustraiga cualquier producto, confrontando documentos y firmas autorizadas cuando se trate de salida de mercancía.
8. Mantendrá control sobre la entrada de vehículos con mercancías para el Hotel a la zona de carga, evitando la estancia de más de uno en esta zona, así como informar la culminación de sus operaciones al Jefe de grupo y a la posición No. 1.
9. Le dará respuesta a los sistemas automatizados SADI y SACI, instalados en su área, así como de los medios de extinción manual contra incendio, en caso de ocurrir un principio de hecho de esta naturaleza.
10. Revisará todos los locales de su área que no presten servicio después de la jornada laboral, comprobando la seguridad y estado general de los mismos, así como los puntos vitales y áreas reservadas, comunicando de inmediato al Jefe de Grupo el resultado de dicha acción.
11. Revisará los vehículos con acceso al área de desperdicio, zona de carga en todos sus compartimentos, así como todo el personal que se dirija con bolsas u otros recipientes a depositar desperdicios en el local habilitado para ello, en caso de detectar alguna anomalía comunicará de inmediato al Jefe de Grupo.
12. Mantendrá estrecha comunicación con punto 1 y este con el personal del CCTV, con el objetivo de solucionar cualquier incidencia que pueda afectar el sistema de Protección.

13. A las 11:30 PM recibirá de parte del personal designado por el cliente el guarda bolsos comprobando el físico de cada uno de los medios que se quedan en el mismo. Firmando en el libro de incidencia ambos participantes la constancia de dicha entrega, de esta misma forma se procederá a las 7:30 AM al presentarse dicho personal.

14. Apoyará al CLIENTE en situaciones excepcionales o cualquier contingencia que se pudiera presentar, inclemencias del tiempo, incendio etc.

Posición 3: Trabaja 24 horas. Será fija ubicada en el perímetro Este de la instalación.

Misiones:

1. Contrarrestará la sustracción de productos pertenecientes a la instalación, así como la salida de paquetes jabas o mochilas por su posición.

2. No permitirá la entrada o salida de personas que no sean las autorizadas por su posición hacia o desde el interior del Hotel.

3. Ante cualquier persona que se encuentre en el área de playa asediando a los turistas, acudirá a su encuentro persuadiéndolo retirarse, informando de inmediato al Jefe de Grupo.

4. Revisará a la entrada y a la salida al personal de limpieza de playa, ante la presencia de cualquier objeto de dudosa procedencia los conducirá hacia un lugar discreto para efectuarle en caso necesario, revisión corporal, informando al Jefe de Grupo y tomando todas las medidas necesarias para estos casos.

5. Realizará al amanecer y al atardecer una observación visual desde su posición del litoral, como medida de prevención, ante objeto o sustancias de dudosa procedencia le informará al jefe de grupo.

6. Mantendrá estrecha comunicación con el personal del CCTV, con el objetivo de solucionar cualquier incidencia que pueda afectar el sistema de Protección.

7. Apoyará al CLIENTE en situaciones excepcionales o cualquier contingencia que se pudiera presentar, inclemencias del tiempo, incendio etc.

Posición No 4: Trabaja 24 horas. Será fija ubicada en el perímetro Oeste de la instalación.

Zona de playa.

Misiones:

1. Contrarrestará los posibles intentos de sustracción de productos pertenecientes a la instalación, así como la salida de paquetes jabas o mochilas por su posición.

2. No permitirá la entrada o salida de personas que no sean las autorizadas por su posición hacia o desde el interior del Hotel.
3. Ante cualquier persona que se encuentre en el área de playa asediando a los turistas, acudirá a su encuentro e informará de inmediato al Jefe de Grupo.
4. Desde su posición mantendrá observación sobre el perímetro, la casa de botes, centro de buceo, informando al Jefe de Grupo de existir alguna anomalía.
5. Revisará a la entrada y a la salida al personal de limpieza de playa, ante la presencia de cualquier objeto de dudosa procedencia los conducirá hacia un lugar discreto para efectuarle en caso necesario, revisión corporal, informando al Jefe de Grupo y tomando todas las medidas necesarias para estos casos.
6. Después de concluido las actividades del día recibirá de parte del funcionario designado por el Cliente los medios náuticos, firmando ambos la conformidad de esta operación, comunicando al Jefe de Grupo el resultado de dicha acción. Al día siguiente entregará los medios náuticos de igual manera.
7. Realizará al amanecer y al atardecer una observación visual desde su posición del litoral, como medida de prevención, ante objeto o sustancias de dudosa procedencia le informará al jefe de grupo.
8. Efectuará la observación permanente, del personal que circula por su posición y alrededores de esta, buscando indicios de posible actividad enemiga en los mismos, informando de cualquier anomalía que se detecte al respecto al Jefe de Grupo.
9. Mantendrá estrecha comunicación con el personal del CCTV, con el objetivo de solucionar cualquier incidencia que puedan afectar el Sistema de Protección.
10. Informar al jefe de grupo de inmediato sobre el uso de nacionales de los medios náuticos.
11. Apoyará al CLIENTE en situaciones excepcionales o cualquier contingencia que se pudiera presentar, inclemencias del tiempo, incendio etc.

Posición No 5: Jefe de Grupo, Trabaja 24 horas. Será de Recorrido en el Hotel, principalmente en el centro de la instalación abarcando las áreas del lobby bar, acubar, Club House, Restaurante Italiano, snack bar, Ranchón playa, Restaurante Buffet, piscina y módulos habitacionales.

Misiones:

1. Será el responsable de la organización de la actividad de protección según lo plasmado en este proyecto, haciéndolo cumplir y garantizando su efectividad.
2. Controlará la circulación interna en su recorrido y revisará a todo trabajador que transite con jabas, paquetes o artículos sospechosos. Además estará al tanto de los turistas que puedan penetrar desde la playa que no sean huéspedes de la instalación.
3. A la llegada o salida de los Ómnibus se dirigirá a la posición 2 y comprobará que los trabajadores que hagan entrada posean la identificación que los acrediten como trabajadores del Hotel Meliá Cayo Guillermo, de no ser así no permitirá su entrada hasta tanto no sean autorizados por el Directivo del área de interés mediante el procedimiento establecido.
4. Después de concluido el servicio en los puntos de venta, comprobará el cierre y buen estado de sus puertas y ventana, informando al cliente cualquier anomalía.
5. Entregará los objetos o pertenencias, olvidados por los Clientes al Jefe de Seguridad o en el departamento de Ama de llaves, siempre con un acta donde se relacionen todos los objetos, quien recibe y la fecha.
6. Le dará respuesta a los sistemas automatizados SADI y SACI, de activarse los mismos, así como no permitirá el uso incorrecto de los medios de extinción manual contra incendio, cuando se encuentre en el lugar en cuestión.
7. Mantendrá estrecha comunicación con el departamento de Relaciones Públicas para darle respuesta lo más urgente posible a cualquier queja del Cliente.
8. Efectuará la observación permanente, del personal que circula por su posición y alrededores de esta, buscando indicios de posible actividad enemiga en los mismos, informando de cualquier anomalía que se detecte al respecto al Puesto de Mando de SEPSA y al Cliente.
9. Chequeará y revisará periódicamente las taquillas de los trabajadores, en previa coordinación con el jefe de Protección y el departamento de RR-HH.
10. Apoyará a las posiciones ante hechos especiales y ayudará al jefe de Seguridad de la Instalación a desencadenar cualquier tipo de plan para estos casos.
11. Mantendrá estrecha comunicación con el personal del CCTV, con el objetivo de solucionar cualquier incidencia que puedan afectar el Sistema de Protección.

Posición No.6: Trabaja 24 horas. Ser fija, ubicada en el per metro Noreste de la Instalaci n.

Misiones:

1. No permitir que por su posici n entren o salgan trabajadores o personas ajenas a la instalaci n, salvo aquellas autorizadas por el personal facultado por razones de mantenimiento o constructivas, debiendo revisar las pertenencias y veh culos de los mismos a la entrada y salida.
2. Dar respuesta a cualquier anomal a detectada por los Operadores del CCTV en su rea de Protecci n, manteniendo constante v nculo de trabajo con los mismos.
3. Mantendr estrecha comunicaci n con el ASP de la posici n No.3 alert ndole de cualquier situaci n creada que pueda afectar su rea de Protecci n.
4. Efectuar la observaci n permanente, del personal que circula por su posici n y alrededores de esta, buscando indicios de posible actividad enemiga en los mismos, informando de cualquier anomal a que se detecte al respecto al Puesto de Mando de SEPSA y al Cliente.
5. Desde su posici n mantendr constante observaci n sobre el per metro, el Sport Club, campo de tiro, cubanito comprobando el cierre y estado de seguridad general de los mismos al culminar la jornada laboral, informando al Jefe de Grupo de existir alguna anomal a.
6. Mantendr observaci n sobre las terrazas que se encuentran bajo su alcance visual contrarrestando los posibles intentos de hurto de las pertenencias que se encuentren en las mismas.
7. Apoyar al CLIENTE en situaciones excepcionales o cualquier contingencia que se pudiera presentar, inclemencias del tiempo, incendio etc.

CAPITULO III. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE SEGURIDAD Y PROTECCION EN EL HOTEL MELIA CAYO GUILLERMO.

En el presente capítulo se expondrán los resultados obtenidos a partir de los métodos y herramientas utilizados en la investigación.

Según Peñalver (2003), cualquier Sistema de Gestión de la Calidad depende de los instrumentos que se apliquen para obtener información acerca del estado de funcionamiento del Sistema de Calidad. Los instrumentos de medición permiten conocer mejor el objeto de análisis acerca del cual es necesario tomar determinadas decisiones, hacer predicciones sobre su desarrollo, medir el nivel alcanzado por la actividad que se está realizando y poner al descubierto un determinado problema.

3.1 Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras. Resultados de su aplicación.

Como se ha expresado con antelación, existen varias metodologías para la aplicación de la gestión por procesos dentro de un sistema de gestión de la calidad empresarial.

Se utilizará como fuente principal la metodología desarrollada por Negrín (2000) en su trabajo relacionado con la industria hotelera. En tal sentido se utilizarán los pasos de la misma para explicar los resultados de la investigación.

Como elemento indispensable y previo a la implementación exitosa de la metodología se deberá lograr el compromiso efectivo de la dirección de la empresa como elemento rector de cualquier cambio y de los empleados como ejecutores directos y factor decisivo en la concreción del mejoramiento de los procesos.

Las fases que integran la metodología y una descripción de estas se exponen seguidamente.

3.1.1. Análisis interno y externo.

Utilizando la técnica de Tormenta de Ideas, se realizó una reunión con el personal vinculado a las áreas con mayor riesgo de ocurrencia de violaciones a la seguridad y la protección del hotel, incluyendo a directivos, mandos intermedios y trabajadores donde se analizaron los aspectos que podrían influir en la respuesta de los clientes internos y externos en. Como resultado se lograron definir un grupo de aspectos que intervienen de manera directa y que se muestran a continuación:

- Entrada y salida de ómnibus.
- Revisión de correos e incidencias del SEPSA y guardia operativa

- Chequeo del servicio de ASP
 - Relevo y distribución de posiciones.
 - Recorrido por las posiciones.
 - Recorrido por la instalación general.
 - Chequeo de los salvavidas
- Salva de grabaciones de interés del CCTV.
- Revisión y elaboración de documentación pendiente por entregar, a la dirección o instancias superiores.
- Tratamiento de objetos olvidados.
- Control y acceso a la instalación.
- Investigación de incidencias y hechos extraordinarios.
- Circulación interna.
- Salida de trabajadores.
- Control a los departamentos en las cuestiones que afectan la seguridad.
- Entrega y recepción de llaves.
- Control al área de supiadero (desechos)
- Control e inspección de vehículos.
- Control a las áreas publicas y bloques habitacionales.
- Control al funcionamiento de medios de extinción de incendio.
- Control a los puntos de ventas y diferentes locales de la instalación.
- Chequeo de la zona de carga.
 - Chequeo de la mercancía, que entra a la instalación.
 - Chequeo de los pedidos, desde almacén hacia los diferentes puntos de venta.
 - Chequeo del desperdicio, que sale de la cocina central hacia el supiadero.
 - Chequeo de los productos que salen desde la cocina hacia los puntos de ventas.

- Control a la zona de playa y litoral.
- Chequeo al guarda bolso.
- Chequeo a los puntos vitales y áreas reservadas..
- Chequeo y control a la instrucción 1/09 sobre el control a las cerraduras magnéticas y cajas de seguridad. (TESA).
- Control funcionamiento del circuito cerrado de televisión (CCTV)

A partir de los resultados del análisis se diseñó un instrumento para particularizar el impacto de las diferentes variables analizadas vinculadas directamente con la satisfacción del cliente en relación a la seguridad y la protección (Anexo I). Se utilizó una escala tipo Likert que valora los niveles de la siguiente forma: Muy Adecuado (1) Adecuado (2), Medianamente Adecuado (3), Deficiente (4) y Muy Deficiente (5). El cálculo de la fiabilidad arrojó un resultado de 0.8585 (Alpha de Cronbach) lo que supone una adecuada fiabilidad del instrumento.

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	44.1875	19	2.3257		
Within People	138.7500	380	.3651		
Between Measures	19.9875	19	1.0520	3.1977	.0000
Residual	118.7625	361	.3290		
Total	182.9375	399	.4585		

Reliability Coefficients

N of Cases = 21

Alpha = .8585

Los resultados se muestran a continuación

Gestión y control de acceso a la instalación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	15	71.4
	Adecuado	6	28.6
	Total	21	100.0

Diseño de los niveles de acceso al hotel

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	10	47.6
	Adecuado	9	42.8
	Medianamente adecuado	1	4.8
	Deficiente	1	4.8
	Total	21	100.0

Control y revisión de entradas y salidas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	16	76.2
	Adecuado	3	14.3
	Medianamente adecuado	2	9.5
	Total	21	100.0

Control de entrega y recepción de llaves de locales y puntos de venta

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	14	66.7
	Adecuado	6	28.6
	Medianamente adecuado	1	4.8
	Total	21	100.0

Inspección a los vehículos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	12	57.1
	Adecuado	6	28.6
	Medianamente adecuado	3	14.3
	Total	21	100.0

Control a la salida del personal

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	13	61.9
	Adecuado	5	23.8
	Medianamente adecuado	3	14.3
	Total	21	100.0

Chequeo del servicio ASP

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	12	57.1
	Adecuado	9	42.9
	Total	21	100.0

Control de la circulación interna

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	7	33.3
	Adecuado	9	42.2
	Medianamente adecuado	5	23.8
	Total	21	100.0

Control de objetos olvidados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	9	42.9
	Adecuado	10	47.6
	Medianamente adecuado	2	9.5
	Total	21	100.0

Control a puntos vitales y áreas reservadas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	10	47.6
	Adecuado	10	47.6
	Deficiente	1	4.8
	Total	21	100.0

Control a la instrucción 1/09 del MINTUR

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	10	47.6
	Adecuado	11	52.4
	Total	21	100.0

Funcionamiento de los medios de extinción de incendios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	9	42.9
	Adecuado	9	42.9
	Medianamente adecuado	3	14.3
	Total	21	100.0

Control al guardabolsos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	6	28.6
	Adecuado	12	57.1
	Medianamente adecuado	2	9.5
	Deficiente	1	4.8
	Total	21	100.0

Chequeo en la zona de carga

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	13	61.9
	Adecuado	8	38.1
	Total	21	100.0

Chequeo de la mercancía que entra al hotel

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	13	61.9
	Adecuado	7	33.3
	Medianamente adecuado	1	4.8
	Total	21	100.0

Chequeo de los pedidos desde almacén a puntos de venta

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	10	47.6
	Adecuado	9	42.9
	Medianamente adecuado	2	9.5
	Total	21	100.0

Chequeo de productos desde la cocina a los puntos de venta

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	7	33.3
	Adecuado	12	57.1
	Medianamente adecuado	2	9.5
	Total	21	100.0

Chequeo del desperdicio de la cocina al supiadero

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	7	33.3
	Adecuado	10	47.6
	Medianamente adecuado	4	19.1
	Total	21	100.0

Chequeo del supiadero

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	4	19.0
	Adecuado	13	61.9
	Medianamente adecuado	4	19.0
	Total	21	100.0

Investigación de incidencias y hechos extraordinarios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy adecuado	17	81.0
	Adecuado	4	19.0
	Total	21	100.0

3.1.2. Identificación de los procesos

En esta fase se recogen en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.
- Todas las actividades desarrolladas en el área objeto de estudio deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Aunque el número de procesos depende del tipo de empresa, como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior.

Coincidiendo con Beltrán (2001) la identificación de los procesos se comenzó utilizando como fuente de información todos los documentos que reflejan las actividades desempeñadas en la organización (expedientes e informes de actividades, balances anuales, etc.), la observación directa, así como la consulta a las personas implicadas en los procesos.

Como resultado de las fases anteriores se logró listar los procesos (tabla 1) que intervienen en la actividad de Seguridad y Protección del hotel para en el siguiente paso identificar los procesos claves.

3.1.3. Priorización de los procesos

Una vez establecido el listado de los procesos, se procede a estructurar una escala de prioridades de los mismos. Para ello se evaluó el impacto de cada proceso en la actividad de Seguridad y Protección a través de un instrumento apropiado (Anexo 2) aplicado a 22 trabajadores tanto relacionados directamente con la actividad así como otros con responsabilidades en las áreas sustantivas del hotel (Chef, Maitre, Ama de llaves, etc) durante el período analizado (diciembre - abril de 2010). Para esto se realizó una valoración a través del cálculo del impacto del proceso. En este sentido para cada proceso se hace una valoración de su importancia teniendo en cuenta su compromiso en los objetivos estratégicos y/o metas de la institución. Se representa en una matriz teniendo en cuenta los siguientes tres tipos de correlación: Fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).

Los rangos utilizados para la calificación del impacto fue: Fuerte (75 a 100); Medio (50 a 74) y Bajo (0 a 49). En este sentido para cada proceso se hace una valoración de su

importancia teniendo en cuenta su compromiso en los objetivos estratégicos y/o metas de la institución.

Una vez calculado el total de puntos para todos los procesos relevantes según el impacto de los procesos relacionados con los objetivos estratégicos y las repercusiones en los clientes se selecciona los mas significativos tomando como referencia los procesos con mas puntos según los resultados que ofrece la evaluación anterior.

Usualmente se recomienda como primer paso seleccionar de entre los procesos claves el que tenga más posibilidades de alcanzar el éxito a corto plazo. Posteriormente y según la experiencia acumulada en este primero se abordaran todos los demás procesos claves hasta culminar en el rediseño o mejora de todos los demás procesos relevantes.

El análisis arrojó el siguiente resultado:

Tabla 1. Selección de los procesos claves.

Proceso	Impacto %			S _x
	Fuerte	Medio	Bajo	
Gestión y control de acceso a la instalación	85.7			1.79
Control de objetos olvidados	85.7			1.79
Investigación de incidencias y hechos extraordinarios	81.0			2.01
Funcionamiento de los medios de extinción de incendios	76.2			2.18
Control de la circulación interna		71.4		3.10
Control a puntos vitales y áreas reservadas		66.7		3.15
Control y revisión de entradas y salidas		61.9		2.86
Diseño de los niveles de acceso al hotel		52.4		2.89
Inspección a los vehículos		52.4		3.65
Control a la instrucción 1/09 del MINTUR		52.4		3.17
Chequeo de la mercancía que entra al hotel			47.6	3.78
Chequeo del servicio ASP			47.6	3.38
Chequeo de productos desde la cocina a los puntos de venta			42.9	3.52
Chequeo de los pedidos desde almacén a puntos de venta			42.9	3.70
Control a la salida del personal			38.1	4.03

Control al guardabolsos			38.1	4.03
Control de entrega y recepción de llaves de locales y puntos de venta			33.3	3.77
Chequeo en la zona de carga			28.6	3.72
Chequeo del supiadero			23.8	3.32
Chequeo del desperdicio de la cocina al supiadero			23.8	3.43

3.1.4. Elaboración del Mapa de Procesos.

Teniendo en cuenta lo aportado por Negrín (2003), se propone el Mapa de Procesos y Subprocesos de la actividad de Seguridad y Protección (Figura 3) considerando la aplicación de un Mapa de Procesos Cruzados en su variante de Mapa Funcional, lo cual es más propicio para clarificar la forma en que está organizado el trabajo, paso a paso, a través del proceso y cómo las actividades cruzan los límites de una unidad a otra para que pueda ser completado el mismo.

MAPA DE PROCESOS CLAVES DE SEGURIDAD Y PROTECCION

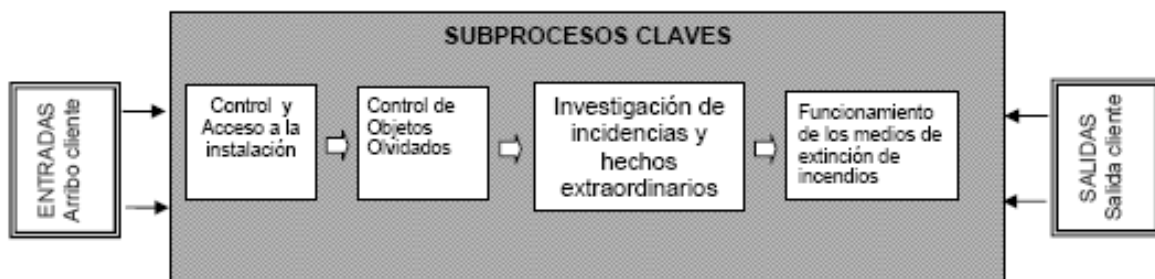


Figura 3. Mapa de los procesos claves de Seguridad y Protección.

3.1.5. Identificación de Objetivos

Los objetivos estratégicos definidos en el año 2010 para el área Seguridad y protección son los siguientes:

Elevar la efectividad de los diseños de Seguridad y Protección, aumentando la detección oportuna de la Actividad Delictiva, alcanzando el 85 % de frustración en su enfrentamiento.

Elevar condición los sistemas automatizado, que se vinculan a la actividad de seguridad y protección.

Realizar reuniones trimestrales con los departamentos directos al cliente, garantizando un trabajo profiláctico y preventivo, basado en el cumplimiento del reglamento de las relaciones con los extranjeros

Mantener la instalación ajustada a las formas organizativas establecidas por el Decreto Ley No. 186/98.

Mantener la instalación certificada linealmente durante todo el año en materia de Protección Contra Incendio por la APCI, en materia de Seguridad y Protección y Protección a la Información Clasificada por la ACERPROT.

3.1.6. Selección y formación del equipo de análisis de procesos.

Se formó un equipo de trabajo interdisciplinario constituido por 7 personas: Jefe de Seguridad y protección como Jefe del equipo de Diseño de los procesos, Subdirector General, Ama de Llaves, Maitre, Subdirector Económico, Subdirector de Calidad y Atención al Cliente y Chef de Cocina.

3.1.7. La Ficha de proceso.

La realización de la Ficha u Hoja de Definición del Proceso como reglamenta ISO 9001 permitirá disponer de todos los elementos necesarios para su posterior análisis. Esta propuesta tiene como referencias fundamentales a Heras, (1996) y; Pacheco, J. C. et al (2002), los cuales recomiendan para la confección de la Hoja de Definición que esta incluya elementos que caractericen al proceso tales como: nombre, responsable, finalidad, objetivos, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados y contenido. La Hoja de Definición del Proceso puede ser desarrollada para los subprocesos si el nivel de detalle del estudio así lo requiriese. A continuación se detalla una estructura tipo en cuyos elementos coinciden la mayoría de los autores mencionados:

- Tipo de proceso:

El tipo de proceso es un sistema de clasificación que ayudará al Equipo de Trabajo a captar y entender el alcance y el contexto de proceso objeto de estudio. La clasificación recomendada se corresponde con los criterios expuestos anteriormente (Procesos Estratégicos, del Flujo Esencial y de Soporte). El empleo de este sistema de clasificación le ayudará a coordinar los esfuerzos de diversos proyectos y a prevenir los conflictos entre los objetivos de los proyectos. Además ayudará a ahorrar una cantidad de tiempo considerable en la fase de análisis, ya que las definiciones del proceso se podrán coordinar y de este modo se minimizará la duplicidad de recursos y objetivos.

- Finalidad del proceso:

La finalidad del proceso es una declaración escueta de lo que el proceso pretende conseguir. La declaración debe ser lo más concisa posible, y los miembros del Equipo de Trabajo deben estar totalmente de acuerdo con ella. Hay que asegurarse de que en la declaración se indiquen los beneficios para la persona o grupo de interés al que afecte el proceso.

- Objetivos del proceso:

Se basan en los valores de los clientes o de otros grupos de interés y en la cuantificación de la finalidad del proceso.

- Proveedores:

Son los grupos de interés que proporcionan entradas al proceso. El contenido del proceso determina sus proveedores.

- Entradas:

Incluye todos los recursos necesarios para la realización de un proceso determinado (flujo de información, productos físicos, documentos, etc.)

- Clientes:

Estos son los grupos de interés que reciben las salidas del proceso. El contenido del proceso determina los grupos de interés.

- Salidas:

Son todos los elementos que genera un proceso determinado (flujo de información, productos físicos, documentos, servicios, etc.)

- Otros grupos de interés implicados:

Se trata de una persona o grupo que ganará o perderá en función de los resultados del proceso. En cada proceso hay unos grupos de interés que no están directamente implicados en el trabajo pero que, sin duda alguna, tienen un interés en el trabajo desempeñado o en los resultados. Es importante identificar a estas personas porque es muy probable que sean un obstáculo a la hora de implementar cambios en el proceso.

- Contenido del proceso:

El contenido del proceso identifica los límites del proceso objeto de estudio. Los límites definen donde empieza y termina el proceso, y determinan que actividades están incluidas y excluidas en el análisis.

- Inicio del proceso: Este es el primer paso del proceso. Las entradas para ese paso siempre provienen de fuentes externas al proceso.

- Fin del proceso: Es el último paso del proceso. El grupo de interés (que recibe las salidas del proceso) siempre es externo a este.

- Subprocesos:

Cada proceso presenta secuencias de actividades bien definidas, las cuales pueden ser agrupadas en subprocesos. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

- Actividades incluidas:

De manera general se refiere a las actividades esenciales de cada subproceso.

- Procesos relacionados:

Son aquellos que proporcionan entradas, aceptan salidas, o se encuentran vinculados en la realización de un mismo objetivo con el proceso objeto de estudio.

- Actividades relacionadas:

Son aquellas pertenecientes a los procesos relacionados que se relacionan directamente con el proceso objeto de estudio.

Esta ficha se puede aplicar también a cada subproceso específico.

La propuesta de documentación de los procesos claves de mayor impacto presentada en el trabajo, tal y como se muestra en los Anexos III al VI , incluyó definitivamente los siguientes puntos: Nombre el proceso o subproceso, Objetivo, Ejecutor, Clientes y Requisitos, Entradas, Salidas, Recursos, Diagrama de flujo del proceso, Procedimientos y estándares y Controles del proceso. Esta ficha corresponde esencialmente a las desarrolladas y propuestas por los autores antes mencionados y fueron adaptadas al formato utilizado por la cadena de hoteles Sol – Meliá por tener mayor pertinencia y actualidad.

El despliegue del Diagrama del Flujo del proceso representa gráficamente los flujos de clientes, trabajo e información, de manera que los miembros del equipo posean mejor perspectiva del proceso y entiendan la secuencia de este.

Este diagrama muestra las etapas a seguir para producir los resultados del proceso y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso. Los diagramas de flujo correspondientes a los procesos claves del área de Seguridad y Protección son expuestos en los anexos que documentan los procesos .

La simbología recomendada para la confección del Diagrama de Flujo del Proceso se muestra en la Figura 4. Dentro de cada símbolo se colocará la descripción de la actividad y para simplificar su confección se recomienda utilizar una técnica basada en una estructura de frases sencillas para identificar cada una de las etapas del diagrama. Esta técnica se reconoce como Paradigma Recurso - Acción - Objeto, y consiste en definir el sujeto de la acción, o sea, el que la realiza (Recurso); la acción a realizar representada por un verbo (Acción) y el Objeto de la acción.




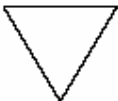




Símbolo	Significado	Explicación
	Paso de tipo operación	Representa cualquier tarea del proceso que lleve implícita una acción física o intelectual (excepto las de inspección o almacenaje).
	Paso de inspección	Se corresponde con tareas de verificación del trabajo realizado en determinada actividad del proceso. Sus acciones más comunes son; clasificar, observar, supervisar, auditar, probar, revisar, verificar, entre otras.
	Paso de decisión	Se emplea para cualquier punto de decisión. Siempre tendrá al menos dos salidas.
	Paso de almacenaje	Muestra una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén o refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.
	Paso de demora	Se refleja en actividades que implican un retraso o pausa en el flujo del proceso.
	Línea de flujo	Señala la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.
	Documento	Se usa con el objetivo de especificar los documentos confeccionados, corregidos o consultados en cada etapa.
	Conector de tareas	Se utiliza en el caso de que el diagrama no se pueda hacer en una sola hoja.

Figura 4. Simbología para la confección de un Diagrama de Flujo del Proceso. Fuente: Negrín (2000)

3.2. Verificación de la propuesta del diseño de procesos a través de la técnica del Grupo Focal (*Focus Group*) .

Con el objetivo de corroborar la validez del diseño de los procesos para el área de Seguridad y Protección, la investigación se apoya en la herramienta del Grupo Focal, que se utiliza para la planificación y evaluación de los productos y servicios. Su empleo facilita la participación de sus miembros, en un ambiente abierto para el libre intercambio de ideas sobre diferentes aspectos de interés. Según la literatura especializada, los grupos focales pueden proveer información sobre las percepciones, los sentimientos, y las actitudes de los clientes sobre sus servicios “. Este autor considera que los grupos focales se caracterizan por la Interacción entre un grupo de personas que poseen ciertas características en común, ellos conocen la razón de estar ahí, proveen datos o información de naturaleza cualitativa.

Funcionamiento de los grupos focales:

- Permite identificar o conocer datos y puntos de vista de la gente interactuando que no se podrían conocer sin esa interacción.
- Un comentario genera diferentes reacciones y respuestas entre la misma gente que participa en el grupo.
- No es una entrevista individual a varias personas reunidas, el objetivo es que interactúen entre ellas.
- Identificar qué temas interesan más a la gente, qué los hace participar más.

Las ventajas que aporta esta técnica son: oportunidad de interactuar con otras personas situando a los participantes en contextos reales y naturales a diferencia de las condiciones rígidamente estructuradas de las situaciones experimentales. Se pueden escuchar diversas opiniones y los participantes pueden decidir sus opiniones después de escuchar a otros. Da la posibilidad de explorar y comprender motivaciones y comportamientos y admite aprendizaje para todos. Tiene mayor credibilidad que otras técnicas, debido a que la estrategia y los hallazgos son fácilmente entendibles por los participantes y por aquellos que van a utilizar la información. Provee al investigador la alternativa de aumentar el número de participantes en relación a otras investigaciones cualitativas. Tiene el potencial de proveer resultados rápidos, en este sentido, la calidad de la investigación se mide no por su adecuación a un modo particular de ver la ciencia, sino por la contribución de sus resultados en la solución del problema de interés.

La técnica se desarrolló mediante una reunión concebida con los principales involucrados en la actividad de Seguridad y Protección del hotel Meliá Cayo Guillermo: Subdirector General, Jefe de Seguridad y Protección, Maitre, Ama de Llaves, Chef de Cocina y jefes de grupos de ASP, además participaron los Jefes de Seguridad y Protección de los hoteles: Sol Cayo Guillermo, Iberostar Daiquiri y Villa Cojimar. Un resumen del análisis se presenta a continuación.

Al analizar la documentación desarrollada en cada proceso y subproceso se llegó a la conclusión de que la misma responde básicamente a los requerimientos de la seguridad y la protección en una instalación hotelera y está acorde con los documentos normativos del MININT.

De manera específica se valoraron los siguientes ajustes:

1. El proceso de chequeo de la mercancía que entra al hotel coincide con lo establecido en los controles económicos internos aunque en el caso típico de la Seguridad y Protección posee algunas particularidades previstas en la documentación del proceso que se complementan.
2. Los procesos de Control a puntos vitales y áreas reservadas, Control y Revisión de entradas y salidas y Diseño de los niveles de acceso al hotel deben unificarse como subprocesos dentro del proceso principal de Control y Acceso a la Instalación.
3. Los procesos de salida de productos de la cocina y de la salida de productos del almacén pueden considerarse como un solo proceso de Movilidad de productos dentro de la instalación.
4. Se le confiere especial importancia al control y entrega de llaves y aunque no fue valorado como de alto impacto, se recomienda su documentación como proceso clave.
5. De igual manera se recomienda documentar como procesos clave los correspondientes al Control de Guardabolsos y al Chequeo del servicio de ASP por la misma razón.

CONCLUSIONES.

1. Los procesos intervinientes identificados en el área de Seguridad y protección del Hotel Meliá Cayo Guillermo son: Gestión y control de acceso a la instalación, Control de objetos olvidados, Investigación de incidencias y hechos extraordinarios, Funcionamiento de los medios de extinción de incendios, Control de la circulación interna, Control a puntos vitales y áreas reservadas, Control y revisión de entradas y salidas, Diseño de los niveles de acceso al hotel, Inspección a los vehículos, Control a la instrucción 1/09 del MINTUR, Chequeo de la mercancía que entra al hotel, Chequeo del servicio ASP, Chequeo de productos desde la cocina a los puntos de venta, Chequeo de los pedidos desde almacén a puntos de venta, Control a la salida del personal, Control al guardabolsos, Control de entrega y recepción de llaves de locales y puntos de venta, Chequeo en la zona de carga, Chequeo del supiadero y Chequeo del desperdicio de la cocina al supiadero
2. Dentro de los procesos intervinientes se pudo establecer como procesos claves por su grado de impacto los siguientes: Gestión y control de acceso a la instalación, Control de objetos olvidados, Investigación de incidencias y hechos extraordinarios y Funcionamiento de los medios de extinción de incendios.
3. La propuesta de la documentación de los procesos de Seguridad y Protección fue analizada a través de la técnica del Grupo Focal (*Focus Group*), lográndose un alto grado de acuerdo en que la misma de implementarse, contribuiría a la satisfacción de los clientes. No obstante se consideró, por la importancia que posee a este nivel de expertos, incluir y documentar y añadir como procesos claves: Chequeo del servicio ASP, Control al guardabolsos y el Control de entrega y recepción de llaves de locales y puntos de venta.

RECOMENDACIONES

1. Para la implantación de la gestión por procesos en el hotel es recomendable la actualización de los objetivos estratégicos y la revisión de los planes de capacitación del personal relacionado con las diferentes áreas de servicio directo al cliente.
2. Para implementar adecuadamente la gestión por procesos en el hotel Meliá Cayo Guillermo, es preciso conciliarla con la estructura organizativa más pertinente, a la luz de los cambios que se proponen en el momento de realización de esta tesis.

BIBLIOGRAFIA

1. Amozarrain, M. (1999): La Gestión por Procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa; España.
2. Azcanio, A., Medina, A., Nogueira, D. y Quintana, L. (2007). Tendencias de la gestión empresarial relacionadas con procesos. Extraído el 7 de diciembre de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-empresarial-relacionada-con-procesos.htm>
3. Barret, D. (1995): Claves de la TQM: Guía concisa para directivos. TGP Hoshin. Madrid.
4. Beltrán, J.,et. al. (2001). Guía para una gestión basada en procesos. Bilbao: Instituto Andaluz de Tecnología. Extraído el 14 de octubre de 2007 desde <http://www.r2h2.us.es/guiagestionprocesos.pdf>
5. Bordas, E. (1994). La calidad de los servicios turísticos: de la teoría a la práctica. Seminario de la Organización Mundial del Turismo sobre La calidad, un reto para el turismo. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
6. Castro, M. S. (2001): “Gestión de la calidad y gestión de recursos humanos: una simbiosis inevitable”. Estudios Financieros. No. 220. Madrid.
7. Consejo de Estado de la República de Cuba. (1998). Decreto Ley No. 186 de fecha 17 de junio de 1998 “Sobre el Sistema de Seguridad y Protección Física”
8. Costa J. (2001). Organización por procesos. Gené J, Contel JC. Gestión en Atención Primaria. Ed Masson. Barcelona.
9. Fernández, E; Avella, L. y Fernández, M. (2003): Estrategia de producción. Mc Graw Hill. Madrid.
10. Gaceta Oficial de la República. (1998).Decreto Ley No. 186 de fecha 17 de junio de 1998 “Sobre el Sistema de Seguridad y Protección Física”
11. Galeana, E. 2004. Calidad Total y Políticas de Recursos Humanos en el Sector Hotelero de Cataluña. Tesis Doctoral. Universitat Rovira i Virgili. España.
12. Gallego, J. F.(1987). Principios Generales para la Dirección de Establecimientos Hoteleros. Gráficas Lormo. España.

13. Granados, V. (1999): "La relevancia de la costa del sol en la industria turística del siglo XXI". En: Quesada, R. (Edit.): Tiempo de trabajo: empleo y calidad en la industria turística. Universidad de Málaga. Málaga. Grupo
14. Cubanacan. (2007). Manual de Seguridad y Protección. Folleto.
15. Gurría Di -Bella, M. (1998). La ética en la gestión de la calidad total para los servicios al turismo. Estudios y Perspectivas en Turismo. Buenos Aires: Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.
16. Heras, M. (1996). *Gestión de la producción*. ESADE, Barcelona.
17. Ishikawa, K. (1994): Introducción al control de calidad. Díaz de Santos. Madrid.
18. International Standard Organization [ISO]. (2000a). ISO TC **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..** Sistemas de Gestión de la Calidad — Fundamentos y vocabulario.
19. International Standard Organization [ISO]. (2000b). ISO 9004: 2000-1, Sistemas de gestión de la calidad – Recomendaciones para llevar a cabo la mejora
20. International Standard Organization [ISO]. (2000c). **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**
21. Juliá, M; Porsche, F; Giménez, V. y Verge, X. (2002): Gestión de Calidad aplicada a Hostelería y restauración. Prentice Hall. Madrid.
22. Negrín, E. (2000). Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras. Extraído el 23 de noviembre de 2007 desde <http://www.monografias.com>.
23. Oakland, J. S. (1993): Total quality management. The route to improving performance. Butterworth-Heinemann Ltd. Londres.
24. Pacheco, J. C; Castañeda, W. y Caicedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. McGraw-Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia.
25. Peñalver, P. (2003). *Metodología para la evaluación de la calidad en la Hotelería y el posicionamiento competitivo*. Tesis de Maestría. Manuscrito no publicado.
26. MININT. (1999). Resolución 2 del MININT. Reglamento de Seguridad y Protección.
27. Riordan T. (1992). Planificación de procesos y operaciones, en Maynard, Manual de ingeniería y organización industrial. Parte I, pp. 81

28. Ruiz-Canela, J. (2004): La gestión por Calidad Total en la empresa moderna. Ra-Ma Editorial. Madrid.
29. Rust, R. T., y Oliver, R. L. (1994): "Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier". In Service Quality: New Directions in Theory and Practice. Rust T. A. y Oliver R. L. eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. London.
30. SESCOAM. (2002). La Gestión por Procesos. Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria. Toledo.
31. SGCC.2000. Manual de Procesos. (n.d) Universidad Miguel Hernández. Servicio de Gestión y Control de la Calidad España.
32. Soler, R y Cairo, Carmen. (2007). El Balanced Scorecard, la ISO 9000 y su Gestión por Procesos. Extraído el 4 de diciembre de 2007 desde <http://www.monografias.com>
33. Zaratiegui, J. R: (1999): "La Gestión por Procesos: su papel e importancia en la empresa", en Economía Industrial; Vol. VI, No. 330; España.

ANEXO I

Encuesta para la determinación de los procesos claves en el área de Seguridad y protección del Hotel Meliá Cayo Guillermo.

Marque con una X el grado de conformidad que Ud. posee con la situación actual de los aspectos listados a continuación (se refiere a la valoración que Ud. tiene del grado de efectividad de los aspectos expresados)

Gracias por su cooperación.

Aspecto	Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Deficiente	Muy deficiente
Gestión y control de acceso a la instalación	1	2	3	4	5
Diseño de los niveles de acceso al hotel	1	2	3	4	5
Control y revisión de entradas y salidas	1	2	3	4	5
Control de entrega y recepción de llaves de locales y puntos de venta.	1	2	3	4	5
Inspección a los vehículos	1	2	3	4	5
Control a la salida del personal	1	2	3	4	5
Chequeo del servicio ASP	1	2	3	4	5
Control de la circulación interna	1	2	3	4	5
Control de objetos olvidados	1	2	3	4	5
Control a puntos vitales y áreas reservadas	1	2	3	4	5
Control a la instrucción 1/09 del MINTUR	1	2	3	4	5
Funcionamiento de los medios de extinción de incendios	1	2	3	4	5
Control al guarda bolsos	1	2	3	4	5
Chequeo en la zona de carga	1	2	3	4	5
Chequeo de la mercancía que entra al hotel	1	2	3	4	5
Chequeo de los pedidos desde almacén a puntos de ventas	1	2	3	4	5
Chequeo de productos desde la cocina a los puntos de ventas	1	2	3	4	5
Chequeo del desperdicio de la cocina hacia el supiadero	1	2	3	4	5
Chequeo del supiadero	1	2	3	4	5
Investigación de incidencias y hechos extraordinarios	1	2	3	4	5

ANEXO 2.

Encuesta para la determinación el **GRADO DE IMPACTO** de los procesos claves en el área de Seguridad y protección del Hotel Meliá Cayo Guillermo que Ud. considera que **INFLUYEN DIRECTAMENTE EN LOS TURISTAS**. Favor de tachar con una X.

Gracias por su cooperación.

Proceso	FUERTE	MEDIO	DEBIL
Gestión y control de acceso a la instalación	10	5	1
Diseño de los niveles de acceso al hotel	10	5	1
Control y revisión de entradas y salidas	10	5	1
Control de entrega y recepción de llaves de locales y puntos de venta.	10	5	1
Inspección a los vehículos	10	5	1
Control a la salida del personal	10	5	1
Chequeo del servicio ASP	10	5	1
Control de la circulación interna	10	5	1
Control de objetos olvidados	10	5	1
Control a puntos vitales y áreas reservadas	10	5	1
Control a la instrucción 10/09 del MINTUR	10	5	1
Funcionamiento de los medios de extinción de incendios	10	5	1
Control al guarda bolsos	10	5	1
Chequeo en la zona de carga	10	5	1
Chequeo de la mercancía que entra al hotel	10	5	1
Chequeo de los pedidos desde almacén a puntos de ventas	10	5	1
Chequeo de productos desde la cocina a los puntos de ventas	10	5	1
Chequeo del desperdicio de la cocina hacia el supiadero	10	5	1
Chequeo del supiadero	10	5	1
Investigación de incidencias y hechos extraordinarios	10	5	1

ANEXO III
DISEÑO DEL PROCESO DE PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL Y ACCESO EN EL
HOTEL MELIA CAYO GUILLERMO

Índice:

1. Objetivo
2. Ejecutor
3. Clientes y Requisitos
4. Entradas
5. Salidas
6. Recursos
7. Diagrama de flujo del proceso
8. Procedimientos
9. Controles del proceso
10. Anexos

1. OBJETIVO:

- Identificar a las personas, mercancías, objetos y vehículos que pretenden acceder a la instalación.
- Impedir el paso de las personas, objetos y vehículos no aceptados.
- Viabilizar, orientar y facilitar el acceso a la instalación, de clientes, visitantes y personal autorizado.
- Registro documental de las personas y vehículos que acceden a la instalación

2. EJECUTOR:

Agente de Seguridad y Protección

3. CLIENTE y REQUISITOS:

CLIENTE	REQUISITOS
<p>Cliente y personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de la Empresa. • Carnet de identidad. • Identificación del Organismo Superior. <p>Comprobación de acceso: Si es visita: Organismo superior. Proveedor Servicios técnicos. Cliente Potencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No de Orden. • Nombre y Apellidos. • No de CI. • Lugar donde va ir. • Hora de entrada. • Hora de Salida. • Entidad a que pertenece. • Observaciones.
<p>Agente de seguridad y Proteccion</p>	<p>-Disponibilidad de un correcto uniforme para prestar servicio.</p> <p>-Suficientes medios de trabajos (Transceptor portátil, teléfono, silbato, etc.).</p> <p>-Sistema de capacitación y formación relacionado con las nuevas tendencias en el mundo de la seguridad y protección hotelera, así como requisitos indispensables comprendidos en el decreto ley 186 y res 2 del Ministro interior</p> <p>-Excelente porte y aspecto personal.</p> <p>-Lapicero, registros de control y acceso, solapines, etc.</p>
<p>Vehículo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No de Orden. • Nombre y apellidos. • No de licencia de conducción. • Procedencia. • Tipo de vehículo. • Chapa. • Hora de entrada. • Hora de salida. • Mercancía que traslada. • Revisión de la factura de las mercancías o paquetes. • Comprobación de la firma autorizada,
<p>Acreditación de acceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Carácter general. • Carácter restringido. • Zonas Especifica. • Por Departamento. - Se permite el Acceso: <ul style="list-style-type: none"> • Libremente. • Acompañado.

4. ENTRADAS:

Entrada principal

- Entrada y salida del personal.
- Entrada y salida de vehículo.
- Entrad y salida de mercancía.

5. SALIDAS:

Control de Salida:

Personas

- Devolución del pase de acceso.
- Comprobación de Salida de Datos.
- Control de Salida de objetos.
- Despedida.

6. RECURSOS:

*Recursos humanos:

Agentes de seguridad y Protección
.Visitantes

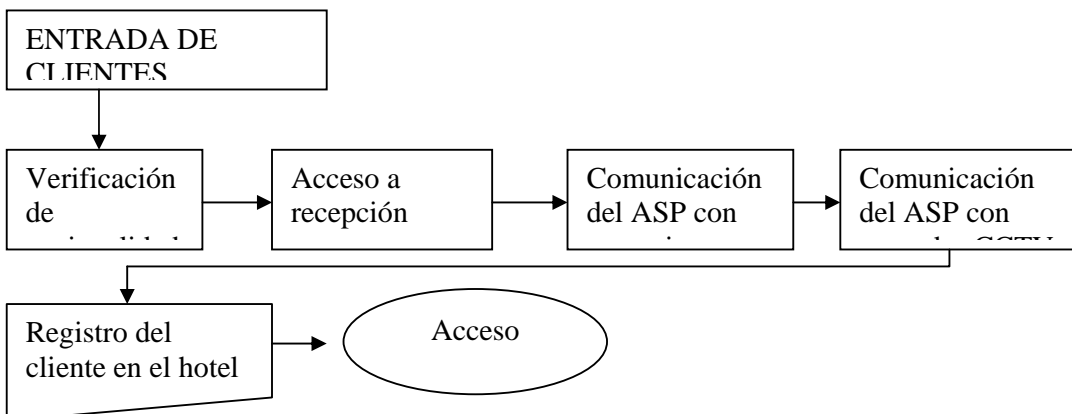
*Recursos materiales:

Solapines
Papel
Libros de registro
Lapicero
silbato

* Medios técnicos

Transceptor portátil
Teléfono
Barrera física

7. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:



8. PROCEDIMIENTOS:

PROCEDIMIENTO DE ACCESO PARA LOS CLIENTES POTENCIALES

Identificación del cliente potencial o persona

- ✓ Nacionalidad.
- ✓ Se verifica nacionalidad a través de los documentos acreditativos.
- Se le da la bienvenida por parte el agente de seguridad y automáticamente se le brinda la orientación correcta hacia la recepción del Hotel.
- El agente de seguridad se comunica con el recepcionista de turno o con relaciones publicas, vía telefónica, para que reciban al cliente.
- El agente de seguridad se comunica vía teléfono con el operador del circuito cerrado de televisión, con el objetivo de dar seguimiento al cliente hasta su registro en la recepción del hotel (sin que el cliente lo note)

PROCEDIMIENTOS.

1- Identificación.

Comprobación de identidad de las personas, objetos, vehículos y mercancías.
Se realiza mediante documento para verificar "quien es quien dice ser".

2.- Autorización.

Es el paso siguiente a la identificación, cuya finalidad es comprobar si las personas, vehículos, mercancías etc. tienen los permisos necesarios para acceder al objetivo.

La autorización puede ser:

- Telefónica.
- Verbal.
- Por escrito. Mediante listado expuesto en la puerta principal (punto 1), acreditado y firmado por la dirección del Hotel

3. - Tarjeta o Documento Acreditativo.

Esta indica o representa que se tiene "acceso controlado" a determinadas zonas o a la totalidad del objetivo, y que el pase que se encuentra identificado, autorizado y registrado por parte de las instancias superiores

4. – Registro Documental del Acceso.

El medio en que se toman y recogen los datos de las personas, vehículos o mercancías que van a acceder. El libro de registro.

La inspección de los objetos que portan las personas se efectuará directamente por el agente de seguridad, teniendo en cuenta las siguientes observaciones:

- **Solicitar amablemente que nos sea mostrado su interior.**
- **No abrirlo nosotros.**

9. CONTROLES DEL PROCESO:

Antes del servicio:

El jefe de seguridad, Jefes de grupo y técnico de seguridad controlaran

- ◆ Designarán o harán la distribución de los agentes por posiciones.
- ◆ Controlaran la limpieza e higiene del local
- ◆ Controlaran la organización, limpieza y estado de conservación de todo el mobiliario, y sus accesos, luces, Buro, silla, extintor portátil, etc.
- ◆ El funcionamiento correcto de los equipos de comunicación, teléfono, transceptor portátil etc.
- ◆ El uso correcto del uniforme y cuidado personal del agente

Durante el servicio:

El jefe de seguridad, Jefes de grupo y técnico de seguridad controlaran

- ◆ Que se registren correctamente los vehículos y personas que tienen acceso a la instalación, en los libros y documentación habilitada a tales efectos.
- ◆ Que se revisen correctamente los vehículos al salir de la instalación.
- ◆ Que el personal que se le autoriza el acceso a la instalación, porte y use el solapín de identificación.
- ◆ Controlaran que el agente trate a los visitantes con cordialidad y respeto.
- ◆ Verifica que todo el personal que penetra por esta vía a la instalación sea debidamente identificada.

SUB PROCESO

Control a puntos vitales y áreas reservadas

Ejecutor

Jefe de Seguridad y Protección, Técnico, jefes de grupos y ASP.

Procedimiento para el control de Puntos Vitales y Áreas Reservadas.

El jefe de Grupo de seguridad controlara diariamente y de forma sistemática, las medidas de protección y seguridad específicas para cada punto vital, verificando que exista:

- 1- Regulación del control de acceso a estas áreas, con los indicadores de prohibición de acceso para el personal no autorizado
- 2- Chequeara diario el estado y cierre de los candados.
- 3- Existencia de Señalización de no fumar.
- 4- Verificar, que el local esta debidamente protegido y enrejado.
- 5- Verificar el estado y funcionamiento de el sistema automático de detección de incendio y los medios portátiles de extinción (Extintores).
- 6- Verificara que todos los locales en estas áreas, al concluir la jornada laboral, queden debidamente cerrados.
- 7- Verificara estado y funcionamiento de el sistema de alarma contra intrusos
- 8- Verificara que todos los locales de estas áreas estén correctamente alumbrados.

En el caso que el jefe de grupo en su inspección detecte violación en los sistemas o incidencias relevantes, deberá informar de inmediato al jefe de seguridad.

El jefe de grupo reflejara en su informe diario de incidencias el resultado de su inspección a los puntos vitales, este informe es dirigido y entregado al jefe de seguridad y el jefe de seguridad, se encarga de comunicar a los jefes de departamentos las incidencias, para su solución.

**ANEXO IV
DISEÑO DEL PROCESO PARA EL CONTROL DE OBJETOS OLVIDADOS EN EL HOTEL
MELIA CAYO GUILLERMO**

Índice:

1. Objetivo
2. Ejecutor
3. Clientes y Requisitos
4. Entradas
5. Salidas
6. Recursos
7. Diagrama de flujo del proceso
8. Procedimientos y estándares
9. Controles del proceso
10. Anexos

1. OBJETIVO:

regular el resguardo de objetos olvidados o retenidos y mantenerlos en custodia dentro de un periodo determinado. El proceso consta de procedimientos como retención, resguardo, entrega y baja de los objetos olvidados o retenidos en el hotel Meliá Cayo Guillermo

2. EJECUTOR:

Trabajadores hoteleros y extra hoteleros.

3. CLIENTE y REQUISITOS:

CLIENTE	REQUISITOS
Cliente	--Percepción de seguridad y confianza. -Trabajadores honestos y profesionales -Seguridad en las pertenencias -existencia de un local lost and found -calidad en los procesos de investigación -Optima fluidez de la información y comunicación entre el departamento de seguridad y el cliente, por mediación del departamento de atención al cliente. -Servicio de excelencia que satisfaga sus expectativas. -Trabajadores bien uniformados, con buena apariencia personal y que se comuniquen en su idioma.
Trabajadores del hotel	-Conocimiento y dominio del procedimiento para objetos olvidados -Trabajadores honestos, disciplinados y profesionales -Sistema de capacitación y formación

<p>Gobernanta</p>	<p>relacionado con las nuevas tendencias en el turismo actual.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tener implantado el procedimiento de objetos olvidados. -Mantener un local con condiciones de seguridad e higiene, para recibir los objetos olvidados. -Tener habilitada la documentación y registros necesarios, para recepcionar y entregar objetos olvidados -Establecer un nivel de acceso al local donde se Encuentran los objetos olvidados -Tener habilitado un local para retener los regalos de camareras por mas de 72 horas en la instalación
<p>Departamento de Seguridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> --Trabajadores honestos y profesionales -Conocimiento y dominio de la labor que Realizan. - Tener habilitada la documentación y registros necesarios, para registrar las entradas y salidas de artículos de valor.

4. **ENTRADAS:**

Arribo de clientes al hotel.

5. **SALIDAS:**

Salida de clientes del hotel satisfechos con la seguridad de sus pertenencias.

6. **RECURSOS:**

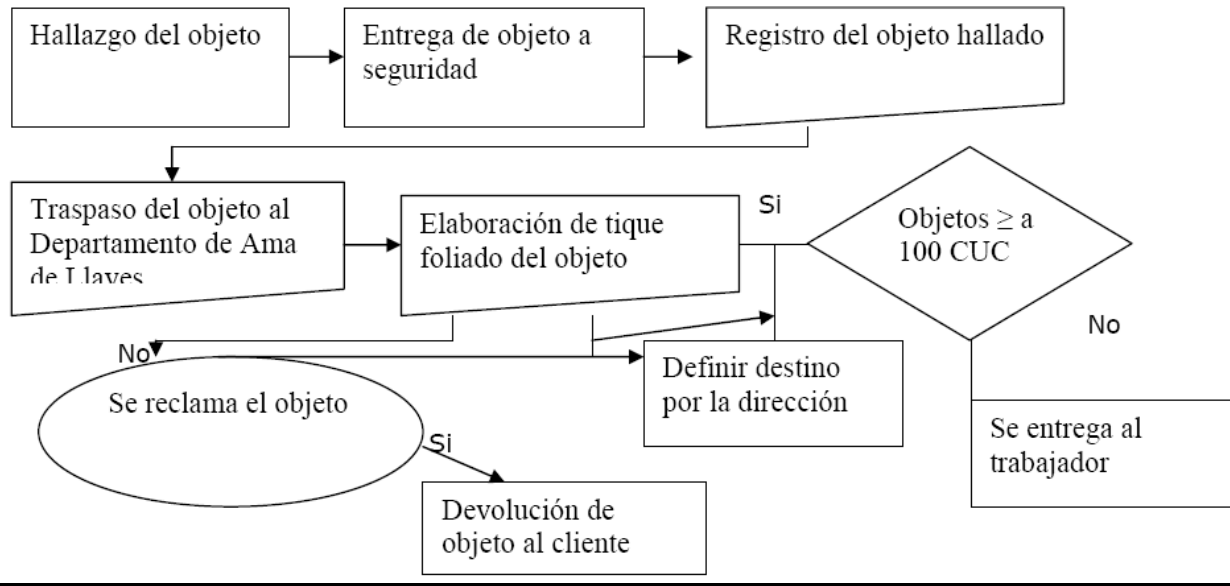
*Recursos humanos:

- .Cliente
- .Personal Hotelero y extra hotelero

*Recursos materiales:

- ◆ Medios de trabajo (Equipos de comunicación, cámaras de seguridad etc.)
- ◆ Medios informáticos (Computadoras personales, impresoras, etc.)
- ◆ Material de oficina (Papel, modelaje, lapiceros, file, presilladora, archivadores, presillas, resaltadores, marcadores etc.)
- ◆ Mobiliario: mesas, sillas, estantería)
- ◆ Editor de llaves (llaves de habitación y cajas de seguridad)
- ◆ Programador portátil.

7. **DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:**



8. PROCEDIMIENTOS Y ESTÁNDARES:

1. En las diferentes áreas o puntos de ventas del Hotel cuando algún Trabajador encuentre un objeto de cualquier tipo y valor debe ser entregado en el departamento de seguridad inmediatamente.
2. El departamento de seguridad confeccionara un registro debidamente foliado que contemple descripción del objeto, valor aproximado, así como Nombre, Apellidos y Firmas de la persona que encontró el objeto.
3. Posteriormente el departamento de seguridad realizara traspaso escrito del medio para su custodia al departamento de pisos donde será firmado el mismo por cada jefe de departamento.
4. El departamento de pisos elaborara un documento (tique.) debidamente foliado con los datos del trabajador que encontró el objeto, su descripción, el lugar donde lo encontró, y las firmas de ambos, que será entregado al trabajador como constancia de que entrego el objeto.
5. Los objetos depositados en el departamento de pisos que poseen un valor aproximado o superior a los 100 Dólares será facultad del Director del Hotel definir su destino final, o sea si se entrega para uso de la instalación o se entrega como premio al compañero que lo encontró y entrego, cuando el objeto tiene un valor inferior a los 100 Dólares se entregara al trabajador que lo encontró y entrego, en ambos casos después de transcurrido el periodo de un año.
6. Una vez transcurrido el periodo que debe estar depositado en la instalación por si existe alguna reclamación de cliente, será necesario entregar mediante acta con firma y nombre de quien lo recibe y autoriza su entrega. Esta comisión debe estar integrada por el Director General del Hotel y los organismos del PCC, UJC, Sindicato.
7. Encargar al Jefe de Seguridad de inspeccionar el local que se habilite para estos fines sistemáticamente.
8. El departamento de pisos habilitara un Registro Foliado con la nominación

del objeto, valor aproximado, fecha de recibido, persona que lo entrega, cantidad del producto entregado y sus características para su identificación.

9. Los departamentos de Seguridad y Pisos deben informar cada tres meses al consejo de dirección el cumplimiento de las presentes indicaciones.

OBJETOS OLVIDADOS.

Este objeto olvidado será registrado en el Control de Objetos Olvidados, con todos datos correspondientes, estos objetos de acuerdo a su valor se guardan de dos meses a un año.

Artículos que se guardan por dos meses:

• *Artículos de uso personal, ropas sencillas, perfumes u otros tipos de cosméticos, champú, chancletas de baños, espejuelos, libros u otros que su valor sea similar a los citados.*

Se entregan a la persona que los encontró en ese término.

Artículos que se guardan por 6 meses:

• *Prendas de poco valor, zapatos, bolsos, abrigos, artículos deportivos. Otros de valor semejante a los citados. Se entregan a la persona que los encontró.*

Artículos que se guardan por un año:

• *Bicicletas, maletas, porta maletas, neveras, prendas valiosas, trajes, pieles u otras de valor similar.*

En el caso de ser grabadoras, computadoras portátiles, cámaras de video u otros similares si no son reclamados pasan a ser propiedad de la instalación.

Cuando un objeto es reclamado se entregará al cliente en presencia de la persona que lo encontró, siempre que sea posible, de no estar en la instalación se entrega en presencia de un testigo. Siempre se tomaran los datos de las personas participantes en la entrega y la firma del cliente y su pasaporte o carné de identidad según sea el caso.

Si la persona que encontró el objeto no está en la instalación estos objetos pasan a una valija y se reparten entre los compañeros que no son directos en pisos.

Cuando el objeto olvidado sea dinero se contactará con el TTOO o AAVV para contactar con el cliente, si es un cliente individual se contacta con la embajada para comunicar al cliente y proceder según orientaciones del mismo .

Si nadie reclama el dinero en el término de 1año pasará a incrementar la propina colectiva de la instalación si es una cantidad considerable si es menos de 20.00 CUC se le entrega a la persona que lo encontró.

Si el dinero se encuentra, si es una cantidad menor de 20.00CUC se entrega a la persona que lo encontró en el término de dos meses, si es un cantidad superior se incorpora a la propina colectiva de la instalación en algún sitio de la instalación y sin datos algunos del propietario se informará a la Seguridad interna e igualmente se procederá

9. CONTROLES DEL PROCESO:

El Director General y subdirector general chequearán mediante controles internos lo siguiente:

- ◆ La limpieza e higiene del local de atención al cliente
- ◆ La organización, limpieza y estado de conservación de todo el mobiliario,
- ◆ El funcionamiento correcto de los Medios de trabajo, equipos de comunicación, medios informáticos etc.
- ◆ El cumplimiento de la disciplina interna del personal del Hotel
- ◆ La rapidez y prontitud con que se persona en el lugar los compañeros de seguridad, después de declarar la perdida los clientes.
- ◆ La forma en que el personal de seguridad realiza las labores de investigación.
- ◆ El correcto funcionamiento de los medios de seguridad (cámaras de seguridad).
- ◆ El seguimiento a la queja emitida por el cliente por parte del personal de seguridad y atención al cliente.

- ◆ Cumplimiento estricto de la instrucción 1 del 2009 de la viceministro Diana, relacionado con el control y manuales de procedimiento del sistema TESA (control y funcionamiento de las cerraduras en puertas y cajas de seguridad).
- ◆ Estudio de causas y condiciones favorables a la actividad delictiva elaborado por el departamento de seguridad.
- ◆ Cumplimiento en la periodicidad del plan de medidas de las causas y condiciones.

Las auditorias de calidad en los servicios de seguridad

- ◆ Internas: Realizadas por el departamento de de seguridad, y la dirección general, también por las opiniones que emite el cliente mediante el sistema de encuestas y sistema de reclamaciones de quejas y sugerencias.
- ◆ Externas: Realizadas por los compañeros del MININT, pertenecientes a los departamentos de protección física y emigración, así como ACERPROT

ANEXO V
DISEÑO DEL PROCESO DE INVESTIGACION DE INCIDENCIAS Y HECHOS DELICTIVOS
EN EL HOTEL MELIA CAYO GUILLERMO

Índice:

- 10. Objetivo
- 11. Ejecutor
- 12. Clientes y Requisitos
- 13. Entradas
- 14. Salidas
- 15. Recursos
- 16. Diagrama de flujo del proceso
- 17. Procedimientos y estándares
- 18. Controles del proceso
- 10. Anexos

10.OBJETIVO:

Establecer toda la organización y acciones oportunas para garantizar una correcta investigación y respuesta ante la ocurrencia de los Hechos e incidencias contra clientes.

Ejecutor

Jefe de seguridad

11.CLIENTE y REQUISITOS:

CLIENTE	REQUISITOS
Cliente	<ul style="list-style-type: none">-Percepción de seguridad y confianza.-calidad en los procesos de investigación-Optima fluidez de la información y comunicación entre el departamento de seguridad y el cliente, por mediación del departamento de atención al cliente.-Servicio de excelencia que satisfaga sus expectativas.-Trabajadores bien uniformados, con buena apariencia personal y que se comuniquen en su idioma.-Trabajadores honestos y profesionales-Seguridad en las pertenencias
Jefe de seguridad	<ul style="list-style-type: none">-Disponibilidad de información oportuna del incidente-Suficientes medios de trabajos (equipos de comunicación móviles y fijos, equipos Informáticos, etc.).-Sistema de capacitación y formación adecuadas en materias de investigación-Excelente porte y aspecto personal.-Lapicero, libreta o agenda para anotar
Jefe de calidad	<ul style="list-style-type: none">-Disponibilidad de local adecuado, para recibir y atender a los clientes-Hablar y escribir a la perfección el idioma del cliente-Uso correcto del uniforme con solapín de Identificación con letras, que el cliente pueda leer el nombre-Suficientes medios de trabajos (informáticos, de comunicación portátil y comunicación fijos)-Lapicero, libro de incidencias, hojas etc.
Recepcion	<ul style="list-style-type: none">-Área limpia y organizada.-personal con dominio de idiomas extranjeros- Uso correcto del uniforme con solapín de Identificación con letras, que el cliente pueda leer el nombre-Sistema de formación y capacitación a tonos con la tendencia del turismo actual.-Personal con dominio y conocimiento pleno de

Paramédicos salvavidas	<p>La instrucción 1 del 2009 de la Viceministra Diana Marrero, que regula trabajo y funcionamiento del sistema sistema TESA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Presentar credenciales acreditativas de la labor que realizan. -Estar bien entrenados y bien preparados física y Mentalmente. -Cumplir estrictamente con las normas de disciplina del centro (reglamento interno de la instalación y la resolución 10 del Ministro de turismo -Contar con equipamiento y medios necesarios para primeros auxilios (silbatos, banderas de señalización, camilla, tablas de inmovilización, botiquín de primeros Auxilios, torres de vigilancias etc.) -Uso correcto del uniforme
------------------------	--

12. ENTRADAS:

Arribo de clientes al hotel.

13.SALIDAS:

Salida de clientes del hotel satisfechos y seguros.

14.RECURSOS:

*Recursos humanos:

- .Cliente
- .Personal de seguridad.
- .Personal del departamento de atención al cliente
- .Personal de Recepcion
- .Personal paramédico salvavidas

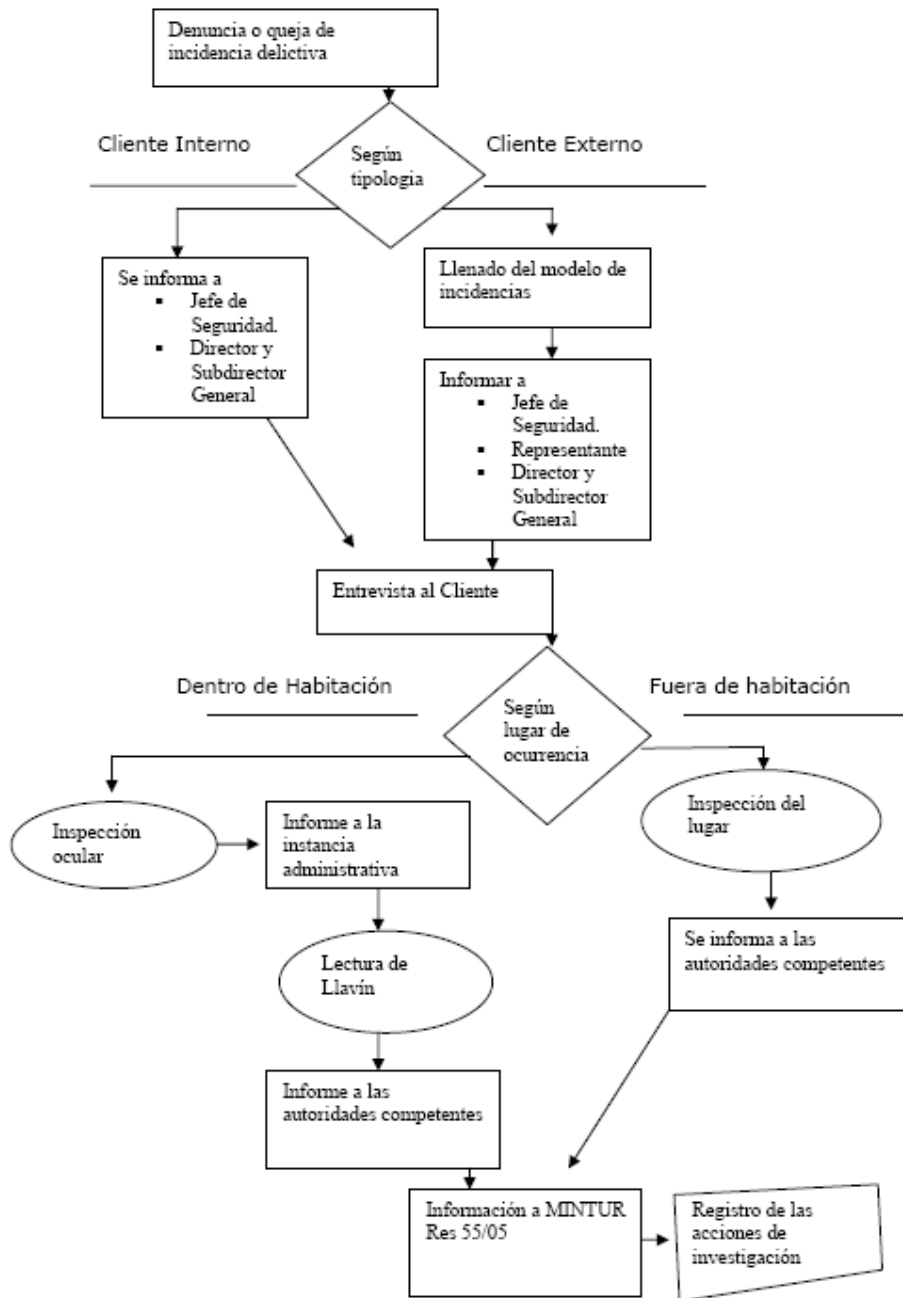
*Recursos materiales:

- ◆ Medios de trabajo (Equipos de comunicación, cámaras de seguridad etc.)
- ◆ Medios informáticos (Computadoras personales, impresoras, etc.)
- ◆ Material de oficina (Papel, modelaje, lapiceros, file, presilladora, archivadores, presillas, resaltadores, marcadores etc.)
- ◆ Mobiliario: mesas, sillas,)
- ◆ Objetos decorativos: cuadros, macetas con plantas ornamentales, figuras de maderas, otros.
- ◆ Editor de llaves (llaves de habitación y cajas de seguridad)
- ◆ Tarjetas magnéticas.
- ◆ Programador portátil.
- ◆ Medios de trabajo de los salvavidas paramédicos (salvavidas, silbatos, banderas, carteles y vallas de señalización, camillas, tablas de inmovilizar, torres de vigilancia, caretas y snoquels etc.)

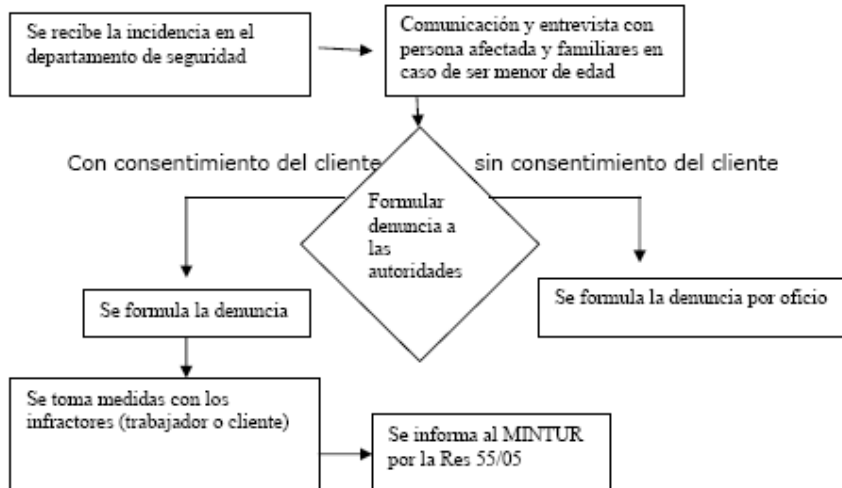
Soft ware

- Sistema de cerraduras TESA HT 28

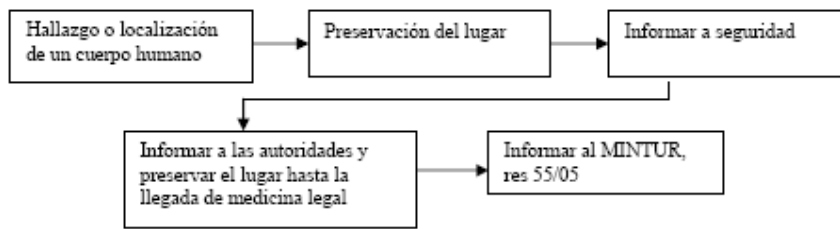
15.DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:



Sub Proceso Caso de violación



Sub Proceso Caso de fallecimiento



16. PROCEDIMIENTOS Y ESTÁNDARES:

PROCEDIMIENTOS

Cuando el cliente reporta al departamento de atención al cliente la denuncia de un hecho delictivo, queja o incidencia delictiva, éste departamento reporta al departamento de seguridad, aportando los datos necesarios del cliente afectado

1ro-. Al recibir la denuncia del hecho delictivo, incidencia o queja se comunicará según corresponda a:

- Director.
- Sub Director General.
- Jefe de Seguridad
- Operativo de Guardia
- Representante

En caso de hechos delictivos o incidencias que no tengan relación con clientes se exceptúa a Representantes.

2do-. Todo tipo de hecho relacionado con clientes el departamento de atención al cliente dejará la evidencia de lo denunciado por escrito en el modelo habilitado al efecto. .

Especificando lo siguiente en dicho modelo:

1. Generales del cliente. (Nombres y Apellidos) (No. Pasaporte) (Nacionalidad).

2. Otros datos de Interés: Fecha entrada y de salida, No habitación, agencia de viajes, cuantas personas viajan con el cliente, cuantas habitaciones.

3. Descripción del Hecho:

- _ Fecha en que ocurre el hecho.
- _ Última vez que vieron el o los objetos.
- _ Donde estaban el o los objetos.
- _ Ubicar el horario posible de la ocurrencia del hecho.
- _ Descripción detallada de el o los objetos (marca, color, si es de uso o nuevo, No de serie si es posible.
- _ Si es posible demostrar la PRE Existencia.

3ro-. Posteriormente al llenado de dicho modelo el departamento de atención al cliente lo informará y entregará a seguridad.

4to-. Seguridad realizará la entrevista al cliente para recopilar los elementos necesarios que posibiliten una correcta investigación y esclarecimiento del hecho.

En caso de que sea posible siempre debe estar presente el representante, y de no estarlo posteriormente se le comunicará.

5to-. En el caso de que el hecho ocurra en habitaciones se realizarán las siguientes acciones por las fuerzas de seguridad:

_ Ejecutar una inspección ocular superficial de los alrededores del supuesto lugar del hecho, definiendo posibles informaciones que refieran la real ocurrencia del mismo, con el empleo de otras entradas no establecidas a la habitación. Proceder en los casos que lo requieran por la magnitud de lo sucedido o el daño considerable que este genere, a la preservación del lugar del hecho, siendo el operador de circuito cerrado de televisión el máximo responsable de su custodia, hasta que se personen las autoridades competentes.

_ Informar inmediatamente a las instancias administrativas del Hotel, según el horario del día. En el horario nocturno, se traslada la información al Operativo de Guardia. Bajo ningún concepto esta información debe perder oportunidad.

_ Se realizará la lectura del llavín para comprobar las entradas realizadas a la habitación. Posteriormente a estas acciones investigativas se determinará en coordinación con la dirección del Hotel y el cliente la comunicación a las autoridades competentes.

6to-. El Departamento de seguridad acompañará en todo momento la investigación que realice el MININT, aportando todos los datos necesario para el esclarecimiento del hecho.

7mo-. En el caso de que el hecho ocurra fuera de las habitaciones se realizarán las siguientes acciones por las fuerzas de seguridad:

_ Inspección detallada del lugar, siempre que sea posible y teniendo en cuenta la preservación del lugar del hecho.

8vo-. Cuando el hecho ocurrido se relacione con la instalación propiamente, se procederá como lo establece el apartado No 1, además de determinar con la dirección del Hotel la Información a las autoridades competentes, de igual forma el departamento de seguridad cooperará con todos los elementos necesarios para la investigación y esclarecimiento del hecho.

9no-. En el horario comprendido entre las 23:30 h a las 08:30h, los hechos o incidencia se tramitarán por el Operador de CCTV y Recepción, llevando a cavo los mismos procedimientos.

10mo-. Se llevarán por escrito todas las acciones de investigación que se

realicen, para posibles quejas en el futuro.

11mo-. Las quejas o denuncias realizadas por los perjudicados deberán ser por escrito y firmado por los mismos, así como por el que realice la toma de la misma (esto debe ser en su idioma), posteriormente se realizará un traducción al español firmada por el representante o quien participe en la traducción.

12mo-. Los aspectos técnicos que utilice la PNR o quien esté llevando la Investigación deben manejarse con mucho cuidado a la hora de plantearlo a los clientes, por el compañero que esté realizando la traducción a su idioma.

13ro-. Cada acción que se realice en aras de lograr el esclarecimiento del hecho debe de informarse al cliente y de igual forma a la dirección del Hotel.

14to-. Es de obligatorio cumplimiento para los operadores de CCTV. El registro en el libro de Incidencias correspondiente de una Nota Especial que signifique la ocurrencia del hecho, sea conocido por cualquiera de las vías establecidas, Recepción o atención al cliente, incluyendo en la descripción el Nombre y Apellidos del cliente que emite la queja, Numero de habitación que ocupa nacionalidad, fecha de entrada y salida de la instalación, Agencia Turoperadora que lo Representa, así como una descripción minuciosa de los objetos denunciados como extraviados.

15to-. Si el cliente afectado se niega a la presencia policiaca, debe dejar constancia por escrito de dicha negación agregando además su compromiso de no establecer demanda al Hotel para una posterior indemnización de los daños y perjuicios, esto debe quedar claro en el modelo de reporte de la queja

16to- Una vez determinada los autores y consecuencias del hecho, se informara de forma inmediata a la dirección del MINTUR y Gran Caribe según resolución 55 del 2005 del ministro de turismo

Sub Proceso

En caso de violación, muerte:

Al detectarse una hecho de violación, que pudiera ser a través de los mecanismos implantados por el Departamento de Seguridad del Hotel o porque la persona violada reporta el incidente al Departamento de Atención al Cliente o Recepción o a un trabajador del Hotel.

- 1- Inmediatamente es comunicado al Departamento de Seguridad, el cual se comunica con la persona afectada y sus familiares en caso de ser menor de edad; mediando siempre la participación de un miembro del departamento de atención al cliente y el representante del cliente afectado, con el objetivo de conocer los pormenores del incidente.
- 2- En la entrevista con la persona afectada se le pide como procedimiento a estos casos la formulación de una denuncia a las autoridades competentes.
- 3- En caso de que el cliente afectado o familiares no quiera realizar denuncia a la policía, el departamento de seguridad lo informa a las autoridades competentes y esta actúa de oficio.
- 4- Una vez obtenido la información adecuada sobre el caso se procede a la toma de medidas adecuadas y correspondiente contra el violador, que este puede ser un trabajador o un cliente, en ambos casos estos quedan en manos de la Justicia que es el encargado de dar seguimiento a estos casos.
- 5- Una vez determinada los autores y consecuencias del hecho, se informara de forma inmediata a la dirección del MINTUR y Gran Caribe según resolución 55 del 2005 del ministro de turismo

En caso de muerte, cuando es localizado el cuerpo del occiso por parte de un trabajador o informada la muerte, por parte de amigos o familiares.

- 1- Lo primero que se hace es preservar el lugar.

- 2- Rápidamente es comunicado al Dpto. de Seguridad, éste es el encargado de conservar el lugar y a su vez informa a las autoridades competentes.
- 3- El departamento de seguridad, está en la obligación de apoyar al MININT y a medicina legal para esclarecer el caso.
- 4- El departamento de seguridad informara de forma inmediata a la dirección del MINTUR y Gran Caribe según resolución 55 del 2005 del Ministro de Turismo

17.CONTROLES DEL PROCESO:

El Director General y subdirector general chequearán mediante controles internos lo siguiente:

- ◆ La limpieza e higiene del local de atención al cliente
- ◆ La organización, limpieza y estado de conservación de todo el mobiliario,
- ◆ El funcionamiento correcto de los Medios de trabajo, equipos de comunicación, medios informáticos etc.
- ◆ El cumplimiento de la disciplina interna del personal del departamento de atención al cliente.
- ◆ La rapidez y prontitud con que se persona en el lugar los compañeros de seguridad, después de emitir la queja los clientes.
- ◆ La forma en que el personal de seguridad realiza las labores de investigación.
- ◆ El correcto funcionamiento de los medios de seguridad (cámaras de seguridad).
- ◆ El seguimiento a la queja emitida por el cliente por parte del personal de seguridad y atención al cliente.
- ◆ Cumplimiento estricto de la instrucción 1 del 2009 de la viceministro Diana, relacionado con el control y manuales de procedimiento del sistema TESA (control y funcionamiento de las cerraduras en puertas y cajas de seguridad).
- ◆ Estudio de causas y condiciones favorables a la actividad delictiva elaborado por el departamento de seguridad.
- ◆ Cumplimiento en la periodicidad del plan de medidas de las causas y condiciones.
- ◆ Cumplimiento del horario de trabajo, así como permanencia en el puesto de trabajo de los compañeros de la Cruz Roja (paramédicos salvavidas) y la disponibilidad de los mismos de los medios de trabajo para rescate y sistema de señales preventivas (carteles, vallas, banderas de color roja, verde, etc)

Las auditorias de calidad en los servicios de seguridad

- ◆ Internas: Realizadas por el departamento de de seguridad, y la dirección general, también por las opiniones que emite el cliente mediante el sistema de encuestas y sistema de reclamaciones de quejas y sugerencias.
- ◆ Externas: Realizadas por los compañeros del MININT, pertenecientes a los departamentos de protección física y emigración, así como ACERPROT

ANEXO VI
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL Y FUNCIONAMIENTO DE LOS MEDIOS DE PROTECCION CONTRA INCENDIO EN EL HOTEL MELIA CAYO GUILLERMO

Índice:

- 19. Objetivo
- 20. Ejecutor
- 21. Clientes y Requisitos
- 22. Entradas
- 23. Salidas
- 24. Recursos
- 25. Diagrama de flujo del proceso
- 26. Procedimientos y estándares
- 27. Controles del proceso
- 10. Anexos

18. OBJETIVO:

La protección contra incendio, tiene como objetivo, principal la continuidad de las operaciones ante la ocurrencia de un incendio, así como proteger las vidas humanas y el inmueble

19. EJECUTOR:

Brigada de protección contra incendio.

20. CLIENTE y REQUISITOS:

CLIENTE	REQUISITOS
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Sensación de seguridad -Cantidad de medios de extinción portátil -Cuidado y conservación de los medios de extinción de incendios. -Correcto funcionamiento de los medios de extinción y protección contra incendios -Medios de extinción de incendio visibles al cliente y con fácil acceso y manipulación -Cumplimiento de las normas internacionales en cuanto a la distribución y cantidades de los medios de extinción portátil.
Brigadas contra incendios	<ul style="list-style-type: none"> -Disponibilidad de una correcta formación y capacitación de las brigadas contra incendio -Suficientes medios de Extinción por áreas

	<p>(extintores, hidrantes, mangueras, mantas ignífugas, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Buen estado técnico de los medios de protección contra incendio. -Dominio pleno en el uso de los medios de protección contra incendio
Personal de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> -Dominio pleno en el uso de los medios de protección contra incendio. -control de la documentación donde se registra periodicidad del mantenimiento de los medios de extinción de incendio. -Registro y evidencia de las auto inspecciones de incendios. - Tenencia y custodia de la certificación contra incendio emitida por la APCI (Agencia de protección contra incendio). -control de las áreas que operan y trabajan con productos, tóxicos e inflamables, así como los locales donde se almacenan los líquidos combustibles. Custodia de los registros de capacitación de los trabajadores por departamentos en materia de protección contra incendio -Uniforme adecuado para ejecutar sus tareas, incluyendo medios de seguridad y protección.
Abastecimiento (Almacén)	<ul style="list-style-type: none"> -Existencia de productos e implementos eléctricos para sustituir implementos defectuosos, tales como toma corrientes, Interruptores, tapas ciegas, tape, etc. -Mantener correctamente almacenados los líquidos combustibles,
Cocina	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajadores capacitados para emplear medios de protección contra incendia, así como conocer a la perfección el tipo de agente extintor emplear, según el tipo de fuego -Existencia de medios de protección contra Incendio.

21. ENTRADAS:

Arribo de clientes a la instalación

22. SALIDAS:

Salida de clientes satisfechos del Hotel

23. RECURSOS:

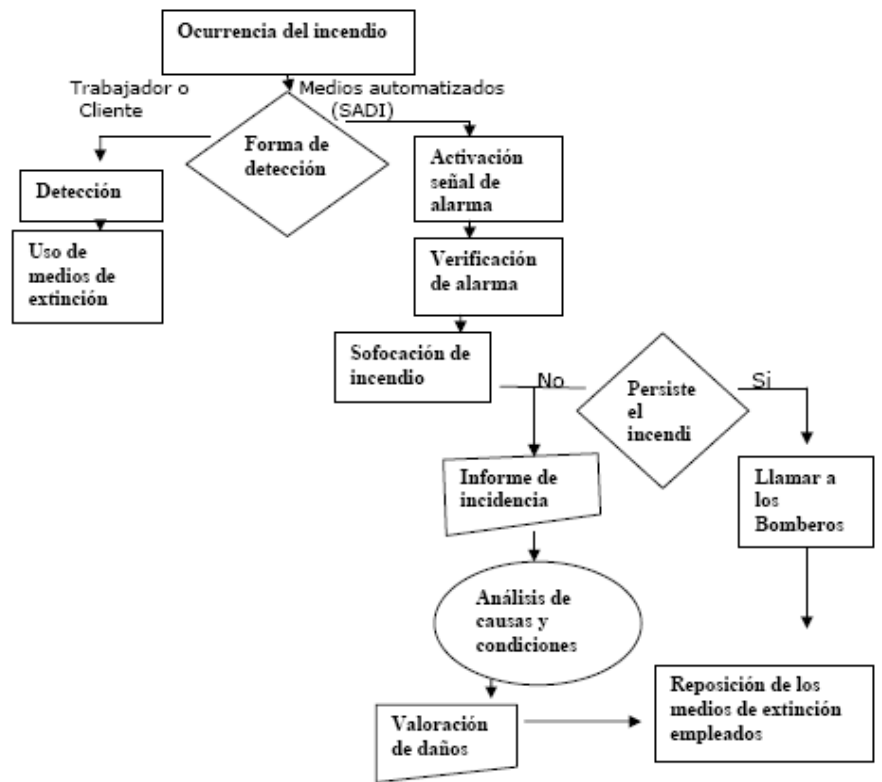
*Recursos humanos:

- .Agentes de seguridad y protección
- .Brigada de protección contra incendio.
- .Trabajadores en diferentes áreas
- .Clientes

*Recursos materiales:

- ◆ Medios portátiles de extinción de incendios (Extintores).
- ◆ Pulsadores manuales de alarmas contra incendio.
- ◆ Medios de extinción fija (hidrantes contra incendio, bocas de fuego)
- ◆ Señaleticas indicando las vías de evacuación
- ◆ Señaleticas indicando prohibiciones de fumar, de encender fósforos, limitación de acceso, peligro de alto voltaje etc.

24. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO:



25. PROCEDIMIENTOS:

PROCEDIMIENTOS

En caso de Incendio.

Cuando se detecta un principio de incendio o un incendio por algún cliente o trabajador del hotel, es reportado enseguida a seguridad para que ejecute su plan contra incendio.

- 1- El personal que detecta el incendio o principio de éste se encargará de utilizar los extintores contra incendio, los mismos están colocados y distribuidos de forma racional y adecuada en todo el hotel.
- 2- Otra forma de detectar el incendio es a través del Sistema Automático de Detección contra Incendios (SADI), colocados en todas las habitaciones y locales del hotel, este una vez que localiza el principio de incendio se activa una señal en el local de circuito cerrado de televisión,

- que de inmediato se dirige al lugar para la verificación y sofocación del mismo, usando según el grado o complejidad del incendio los medios destinados para ello.
- 3- Los medios contra incendio que se utilizan en el hotel tienen y están debidamente certificados por la Agencia de Protección Contra Incendio y lo componen: SADI, Extintores, lugar de evacuación, las señaléticas para la evacuación del personal y para la localización de los medios contra incendio.
 - 4- El jefe de seguridad o persona designada tiene que revisar, regularmente (una vez al mes), el estado y conservación de los medios de protección contra incendios:
 - **Extintores**
 - Limpieza y conservación del extintor.
 - Estado de las manetas.
 - Sellaje.
 - Manómetro del extintor en rango (límite verde).
 - Que tenga la pegatina de periodicidad de mantenimiento.
 - Mangueras en buen estado.
 - **Gabinetes porta mangueras.**
 - Que el gabinete se encuentre en buen estado de conservación sin óxido y con la pintura en buen estado.
 - Que el gabinete no se encuentre obstruido por ningún obstáculo.
 - Que la toma de las mangueras se corresponda con la toma del hidrante y se encuentren en perfecto estado técnico.
 - **Hidrantes**
 - Cerciorarse que las tomas de los hidrantes tengan la junta adecuada.
 - Las tomas de los hidrantes deben permanecer conservadas con grasa.
 - Las tomas de las válvulas de los hidrantes deben ser de peso ligero y operable con facilidad, y las mismas deben estar señalizadas y bien visibles.
 - Las válvulas de los hidrantes no pueden tener salideros y tiene que estar en perfecto estado técnico.
 - 5- Cuando los extintores son vaciados o utilizados o además estén en la fecha de revisión del producto (revisión del producto a los 6 meses) que estos contienen, se llamará a la empresa especializada contratada (SEISA), para que reponga dichos extintores.
 - 6- Ante un incendio se puede aplicar los extintores o agua a través de las mangueras e hidrantes, que están colocadas en los diferentes módulos habitacionales y los demás lugares de la instalación.
 - 7- Si el incendio persiste se comunica mediante aviso urgente a los bomberos para que apoyen y participen en la eliminación del fuego.
 - 8- Cuando el fuego es apagado, se pasará al análisis de causas y condiciones del surgimiento de incendio, tomando las medidas adecuadas para que no vuelva a suceder.
 - 9- Se determina el monto de los daños ocasionado, dicho análisis se recoge en un informe, el mismo es enviado a la dirección del hotel y posteriormente a la Dirección del MINTUR y Gran Caribe según resolución 55/05 del MINTUR y otro en para el MININT.

26. CONTROLES DEL PROCESO:

Las auditorías e inspecciones de control en materia de protección contra incendio

- ◆ Internas: Realizadas por el departamento de seguridad y protección a las diferentes instalaciones y locales del hotel.
- ◆ Externas: Realizadas por Turoperadores emisores de clientes al hotel, Departamento de incendio del ministerio del interior, así como las auditorías de certificación de niveles de seguridad en materia de protección contra incendio.