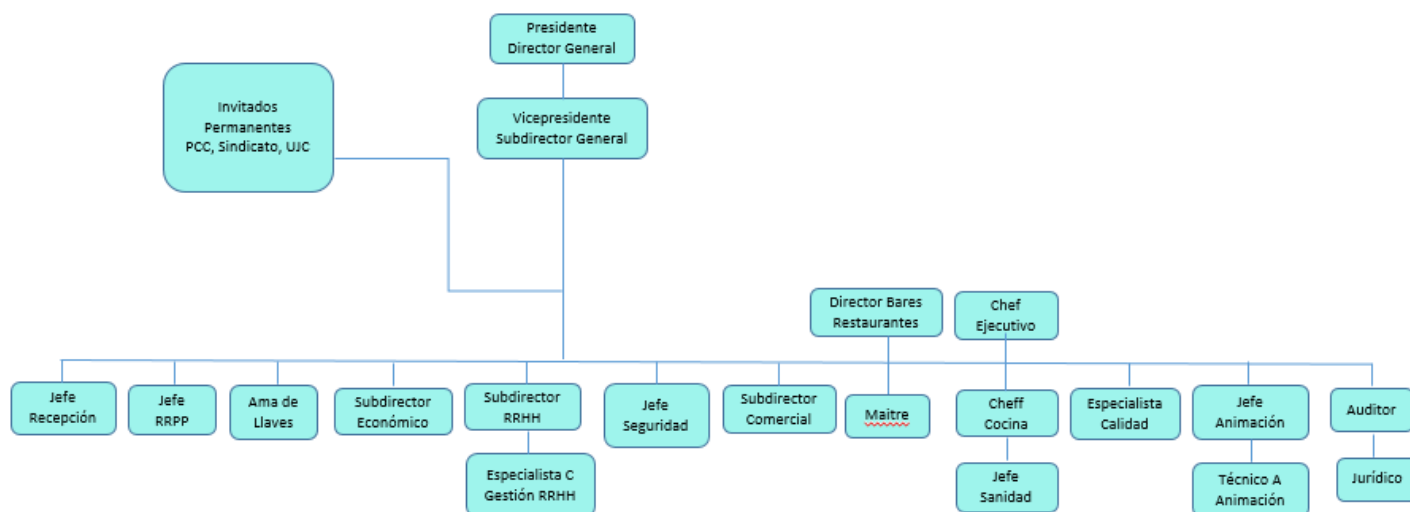


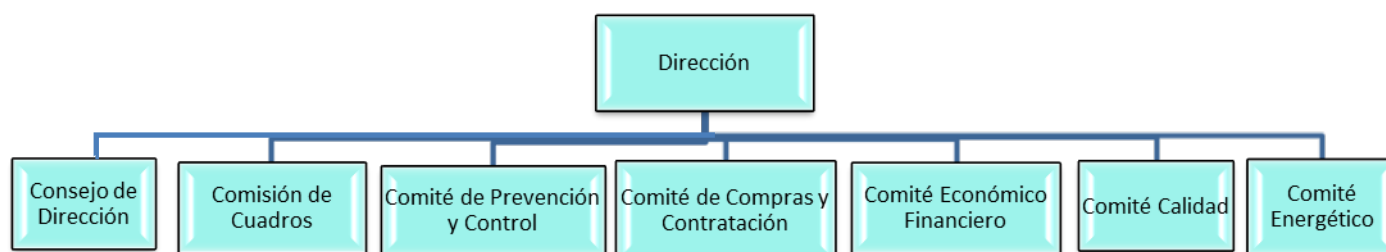
## 1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

La gestión del Hotel Iberostar Varadero se basa en la dirección estratégica y por objetivos para el logro de los compromisos contraídos por la alta dirección ante los trabajadores, los clientes y otras partes interesadas pertinentes en la Política de Calidad de la organización y la metas propuestas, las cuales están alineada con la cultura organizacional, basada en valores, que se evidencia en el quehacer diario de todo el personal en cada una de sus actividades.



**Figura 1.1 Consejo de Dirección**

La alta dirección está estructurada como el "Consejo de Dirección" y conformada por 20 miembros (9 mujeres y 11 hombres) y 3 invitados permanentes que son el representante del Sindicato, el del Partido Comunista de Cuba (PCC) y la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC). Este órgano colegiado de dirección tiene como función principal asistir al director general, en su labor de dirigir los asuntos y tareas propias de la instalación; hacer recomendaciones; adoptar acuerdos dirigidos a trazar y controlar la política, estrategia y objetivos a mediano y largo plazo; aprobar los mecanismos de control y de atención a los departamentos; controlar la implementación de las orientaciones de los órganos superiores; y evaluar y controlar el cumplimiento económico-productivo, la comercialización y promoción, así como el estado de los negocios, las inversiones, la calidad del producto y los servicios.



**Figura 1.2 Órganos Colegiados de Dirección**

En el Hotel sesionan varios órganos colegiados de dirección encargados de la gestión en todos los niveles y áreas de acción.

| Comité                               | Función                                                                                                                                                      | Periodicidad de reunión |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Consejo de Dirección                 | Asistir al director general. Ver párrafo anterior                                                                                                            | Mensual                 |
| Comisión de Cuadros                  | Analizar todos los aspectos que impliquen el trabajo con los cuadros del Estado en la instalación.                                                           | Mensual                 |
| Comité de Prevención y Control       | Velar por el adecuado funcionamiento del control interno y su mejoramiento continuo.                                                                         | Mensual                 |
| Comité de Compras y Contratación     | Evaluar y aprobar las operaciones en divisas y en pesos convertibles.                                                                                        | Semanal                 |
| Comité de Calidad                    | Efectuar el cumplimiento de cada procedimiento del Sistema General de la Calidad, velar por la política de calidad del Hotel y el plan de acción de mejoras. | Mensual                 |
| Comité Económico Financiero          | Establecer las normas de carácter general para el funcionamiento financiero del Hotel.                                                                       | Mensual                 |
| Comité energético y de Mantenimiento | Analizar, evaluar y proponer programas para el uso racional de portadores energéticos.                                                                       | Mensual                 |

**Tabla 1.1 Funciones de los Órganos Colegiados de Dirección.**

### 1a. Los líderes desarrollan y establecen la Misión, Visión y Valores de la Organización.

Los líderes del Hotel Iberostar Varadero orientados por el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano y el reglamento para el consejo de dirección establecido por la Cadena Cubanacán, cuentan con los conocimientos, habilidades de dirección y competencias requeridas para el desempeño de sus funciones y para mantener y

mejorar la cultura organizacional lograda. Estos líderes tienen la responsabilidad y la autoridad de mantener una cultura de control y sentido de pertenencia con la cual ejercen y promueven el desarrollo, el cumplimiento y seguimiento de la misión, visión (ver Figura 1.3) y la política de la calidad del sistema de gestión (Ver Figura 1.b.2). La alta dirección a través del Consejo de Dirección establece y despliega los valores organizacionales, revisándolos anualmente en el ejercicio de la Planificación Estratégica (Ver Tabla 2.a.1) Estos valores organizacionales y la planificación estratégica son difundidos por la alta dirección para asegurar su conocimiento y comprensión por parte de los trabajadores y otras partes interesadas, internamente a través de: la inducción a los trabajadores que se incorporan al Hotel, murales, discusión de intercambio entre las diferentes áreas y externamente a través de: la impartición de conferencias, la participación en comités de calidad desarrollados en el polo, la participación en eventos nacionales e internacionales donde se exponen las prácticas de gestión del Hotel, la participación en balances del Ministerio del Turismo, la participación en reuniones de directivos de la Cadena Iberostar. Estas acciones buscan construir y mantener una imagen enfocada en la excelencia.

Se estimula el comportamiento ético de los trabajadores mediante el sistema de reconocimiento en el consejo de dirección, reuniones sindicales, matutinos, chequeos de emulación y que es analizado a través de la evaluación del desempeño que se realiza a cada trabajador, donde se resalta los resultados obtenidos, teniendo presente cómo se ha desarrollado y cuáles son los resultados para cumplir la misión, visión, política del sistema de gestión de la calidad y la estrategia de la organización.

Los líderes promueven la realización de actividades con el propósito de incentivar la cultura de calidad y de la excelencia tanto en el territorio como entre los clientes del Hotel, en alianza con entidades externas como los Ministerios de Educación, de Educación Superior, de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y del Centro de Capacitación para el Turismo. Esto ha permitido la obtención de premios y reconocimientos provinciales y nacionales en calidad y medio ambiente, entre otros.



**Figura 1.a.1 Mural con imágenes de actividades de estimulación a los trabajadores**

Los líderes se involucran en actividades de mejora, estimulando la innovación y la creatividad, mediante la participación en diferentes comités (ver tabla 1.1), reuniones operativas diarias y reuniones de los diferentes grupos de trabajo, donde se toman decisiones colegiadas y se generan ideas. De estos espacios han surgido mejoras al servicio como la realización de eventos temáticos, la provisión de bebidas típicas de manera ambulante por las áreas del Hotel, la realización de una paella gigante en el área de la piscina, el incremento de noches temáticas en la mesa buffet, entre otros.



**Figura 1.a.2 Collage de fotos de eventos desarrollados en el Hotel**

El movimiento sindical, el Consejo Técnico Asesor para la Innovación, la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR), la Asociación Nacional de Economistas y el Fórum de Base de Ciencia y Técnica aportan soluciones y mejoras a la organización. Estas actividades se desarrollan en el Hotel con el apoyo de la alta dirección, los que fomentan y facilitan la participación de los trabajadores de manera individual y colectiva, asignan recursos para la estandarización de los trabajos, remuneración y entrega de distinciones en correspondencia a las mejores inventivas, además promueven las publicaciones de los resultados en revistas.

Los líderes tienen establecida una política de puertas abiertas, lo que les permite ser accesible al personal del Hotel para tratar asuntos relacionados con su actividad fundamental o de carácter personal, teniendo como principal objetivo responder oportunamente a las inquietudes o insatisfacciones de cualquier trabajador. En el caso de que el líder no esté físicamente en el centro de trabajo se utilizan otros mecanismos de comunicación habilitados en la entidad, los cuales son de conocimiento y alcance de todos, como: correo electrónico, chat, buzón, entre otros.

Anualmente, en el proceso de revisión por la dirección, la alta dirección realiza el seguimiento y actualización del análisis del contexto realizado para dar cumplimiento a los requisitos de la NC-ISO 9001:2015, lo que permite identificar la situación de la organización ante elementos detonadores de cambios y la toma de acciones oportunas. En las reuniones operativas diarias se hace seguimiento a la satisfacción del cliente y al posicionamiento del Hotel en el destino.

### 1b. Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento.

El Hotel Iberostar Varadero cuenta con un Sistema de Gestión de la calidad conforme con la NC-ISO 9001, basado en el enfoque a procesos, implementado desde 2014. Este permite el cumplimiento eficaz de los objetivos establecidos, así como el empleo de métodos de control que posibilitan el mantenimiento de la integridad del sistema cuando se realizan cambios. El mismo ha ido mejorándose y ampliando su alcance en el transcurso de los años y actualmente, tiene un alcance certificado por la Oficina Nacional de Normalización de Cuba, vigente hasta 2021, hacia los servicios de alojamiento y restauración.

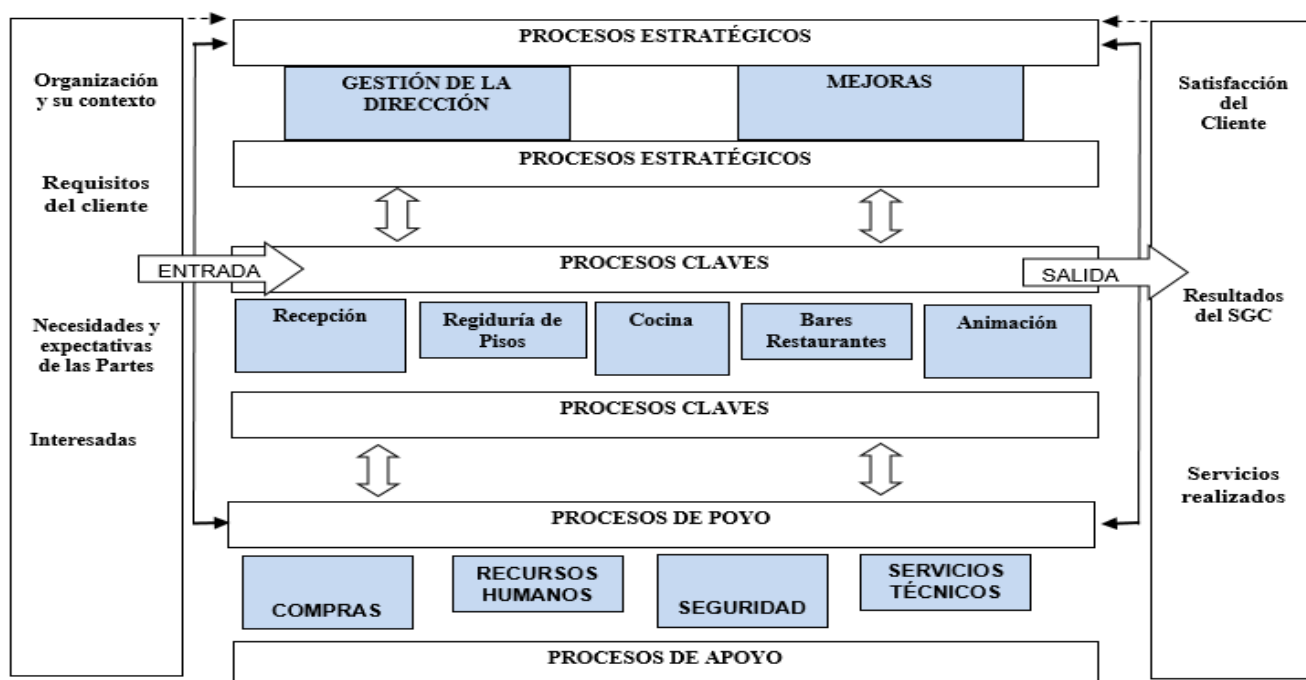


Figura 1.b.1 Mapa de Procesos

**Política de Calidad**

La política de la calidad del Hotel Iberostar Varadero, se sustenta en el compromiso de su dirección de asegurar la satisfacción total del cliente, superando sus expectativas, dejándoles recuerdos inolvidables. Cumpliendo con las exigencias y estándares de la Cadena Iberostar, sustentado en el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones de nuestro país, además de la protección del medioambiente.

Cumplimos nuestra política, enfocada en la mejora continua de los procesos. Contando con la participación activa y la formación profesional, histórica y cultural de nuestros trabajadores; logrando estar incluidos entre los Hoteles líderes de la Hotelería en Cuba. Siendo el propósito de ser el Hotel líder de la satisfacción de los clientes en Cuba, así como dirigir sus acciones para satisfacer los requerimientos de nuestras partes interesadas pertinentes.

Figura 1.b.2 Política de la Calidad del Iberostar Varadero

La estructura establecida está enfocada sobre las áreas de resultados claves, descrita en la estrategia, lo que conlleva a lograr el compromiso de todos los trabajadores con los objetivos acordados así como el reconocimiento del liderazgo en sus dirigentes principales.

Anualmente la Dirección General elabora los objetivos de trabajo del Hotel (Ver Tabla 2.c.1), en correspondencia con su planeación estratégica, entre los que se encuentran los objetivos para la implementación y funcionamiento del sistema de gestión implementado y para el cumplimiento de las regulaciones establecidas en el país para el cuidado del medio ambiente y el enfrentamiento al cambio climático (Tarea Vida). Estos son desplegados por los diferentes niveles de la organización para su cumplimiento y aseguramiento de la política de la calidad, los que se chequean trimestralmente en el Consejo de Dirección y Comité de Calidad.

Los líderes del Hotel están enfocados hacia el desarrollo, la experimentación, la búsqueda de nuevas ideas, la generación y la implementación de cambios que aseguran el seguimiento a la misión, visión y Política de la Calidad, lo que tiende a generar un clima laboral que facilita la interrelación, el trabajo en equipo, la participación abierta y promueve la mejora. Esto unido a los recursos puestos a disposición del desarrollo de los trabajadores, permite que el ambiente de trabajo sea favorable para cumplir con lo establecido, desarrollar y mejorar el servicio y la conformidad con los requisitos de los clientes, alcanzando una combinación de factores físicos, ambientales y humanos.

La alta dirección del Hotel asegura una constante relación con sus proveedores, como parte pertinente del sistema de gestión de la calidad, siendo participe y realizando diferentes operaciones con los mismos, ejecutando los pagos en los términos correspondientes y consolidando la satisfacción de estos, lo que influye en un mejor funcionamiento tanto para la organización como para los clientes. La selección de los proveedores tiene gran relevancia para la organización por la incidencia de estos sobre la aptitud y capacidad del Hotel para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y cumplir los requisitos y estándares de operación requeridos, según la legislación cubana aplicable y la normativa de la cadena operadora – manual de estándares de operación de Iberostar Hoteles.

La alta dirección posee los mecanismos y facilidades requeridas para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos actuales y futuros de sus clientes mediante análisis realizados a los procesos de negociación, lo que se traduce en requisitos que son comunicados a través de toda la organización para su cumplimiento. Existe una comunicación permanente con los clientes y sus representantes, lo que permite conocer sus criterios en cuanto a la calidad de los servicios recibidos y de conjunto con otras fuentes de información, tomar las acciones requeridas para aumentar su satisfacción.

A través de la alta dirección se mantiene una actualización constante de información turística, la que se trasmite a todos los niveles de la organización, como son las tendencias de los principales mercados, las directrices del Ministerio del Turismo, de las cadenas Cubanacán e Iberostar, lo que permite a la organización renovar la información que posee.

Los líderes del Hotel diariamente analizan los resultados obtenidos del TripAdvisor y otras redes sociales, así como las encuestas de sus principales TTOO, haciendo comparación y posicionamiento con respecto a sus competidores. La evaluación de estos resultados son transmitidos a través de e-mail y contactos diarios del Consejo de Dirección a las diferentes áreas de la organización. Los resultados obtenidos se comparan con los objetivos estratégicos trazados en función de mejorar el sistema de gestión de la organización.

#### 1c. Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos.

Los líderes conocen, comprenden y responden a las necesidades de los grupos de interés externos intercambiando ideas innovadoras que han permitido la obtención de beneficios y nuevos enfoques para cada uno de ellos. Se consideran como grupo de interés externo del Hotel a: clientes, TTOO, AAVV, Grupos Fam, proveedores de bienes y servicios, ministerios y sociedad con quienes interactúan conociendo, comprendiendo sus necesidades y generando respuestas para satisfacerlas.

| Grupo de Interés Externo                                                                                                                                                          | Conoce y Comprende                                                                                                                                                                                                                                                           | Acciones de respuesta de liderazgo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Trabajadores</b>                                                                                                                                                               | Desarrollo profesional (capacitación)<br>Estabilidad laboral y garantía de trabajo,<br>Reconocimiento y recompensa<br>Medios de Protección adecuados<br>Condiciones de trabajo                                                                                               | Planes de Capacitación<br>Salarios y estimulación en tiempo<br>Clima laboral y ambiente de trabajo adecuados<br>Alimentación colectiva adecuada<br>Nivel de información adecuado                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Clientes</b>                                                                                                                                                                   | Calidad de nuestros servicios.<br>Cumplimiento de Estándares<br>Misión, Visión                                                                                                                                                                                               | Satisfacción de los requisitos de calidad del servicio<br>Adecuada atención del cliente<br>Disminución de quejas y Reclamaciones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>COMERCIALIZACION DEL HOTEL:</b><br>- TTOO<br>- AAVV<br>- Grupos FAM                                                                                                            | Check list, Guías de seguridad de los servicios,<br>informes, e- mails. Auditorías<br>Información sobre el mercado.<br>Reservas, Solicitud de cupos.                                                                                                                         | Incremento de los mercados.<br>Cumplimiento de los requisitos de los clientes.<br>Aumento de Turistas Días.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Proveedores de bienes y servicios</b>                                                                                                                                          | Contratos de compra venta<br>Contratos de servicios<br>Pagos en tiempo<br>Información adecuada del producto o servicio a adquirir.<br>Facilidades de trabajo y adecuada atención a su personal (cuando trabaja en nuestras instalaciones)                                    | Contratos bien definidos<br>Pagos en tiempo<br>Atenciones a su personal<br>Resultados de su evaluación como proveedor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Ministerios</b><br>MINTUR<br>Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Ministerio de Salud Pública (MINSAP), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) | Informaciones actualizadas y veraces<br>Aplicación de regulaciones, normas y leyes.<br>Cumplimiento legal.<br>Generación de informes y planes de medidas ante los incumplimientos.<br>Planes de mejoras<br>Facilidades de acceso a instalaciones de inspectores y auditores. | MINTUR Cumplimiento de Normas, regulaciones y leyes.<br>CITMA: Cumplimiento de normas, legislaciones y Certificaciones:<br>Aval Ambiental, Reconocimiento Ambiental tanto Provincial como Nacional, Trabajo con la comunidad.<br>MINSAP- Información de brotes epidémicos<br>MTSS- Información de accidentes o incidentes y Cumplimiento del Código de Trabajo                                                                                   |
| <b>Sociedad</b>                                                                                                                                                                   | Conocimiento de los diferentes grupos sociales a través del intercambio.<br>Vínculo directo con la sociedad.                                                                                                                                                                 | Apoyo y participación en donaciones a la salud y educación.<br>Cuidado y preservación del medio ambiente a través de charlas y conferencias, talleres en el círculo de interés Adopta un árbol y salva la duna con niños de la comunidad.<br>Apadrinamiento de la casa de niños sin amparo filial.<br>Vínculos con la Universidad de la provincia de Matanzas y el centro de capacitación para el turismo.<br>Cumplimiento de la misión y visión |

Tabla 1c.1 Requisitos de los Grupos de Interés

## Cientes

La dirección del Hotel entiende que depende de sus clientes y asegura la comprensión de sus necesidades actuales y futuras. Conforme al pensamiento basado en riesgos, identifica las oportunidades para mejorar continuamente la satisfacción de los clientes actuales y atraer nuevos.

## TTOO, AAVV, GRUPO FAM

La dirección del Hotel realiza el seguimiento de las percepciones de los clientes sobre el grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. Los jefes de procesos provocan múltiples contactos con los clientes y sus representantes (TTOO y AAVV), de los que se deriva información valiosa para la toma operativa de decisiones, que se analiza diariamente en la Agenda de las reuniones operativas.

## Proveedores de bienes y servicios

Los proveedores son seleccionados entre las mejores ofertas del mercado a través de un proceso de licitación y se desarrolla una relación sostenible y estable entre ambas partes.

La calidad del servicio que ofertan los proveedores de productos y servicios al Hotel, ha contribuido a lograr la satisfacción de los clientes y a que el Hotel se posicione en el 2do lugar de preferencia entre la competencia en el Polo turístico de Varadero en el sitio de TripAdvisor.

## Ministerios

La dirección del Hotel asegura el cumplimiento de las orientaciones y regulaciones aplicables a la actividad y elabora los planes de medidas para dar solución a las recomendaciones que se reciben en las visitas de control y supervisión realizadas por las entidades rectoras. (Cadena Iberostar, MINTUR, MINSAP, MTSS, CITMA)

## Sociedad

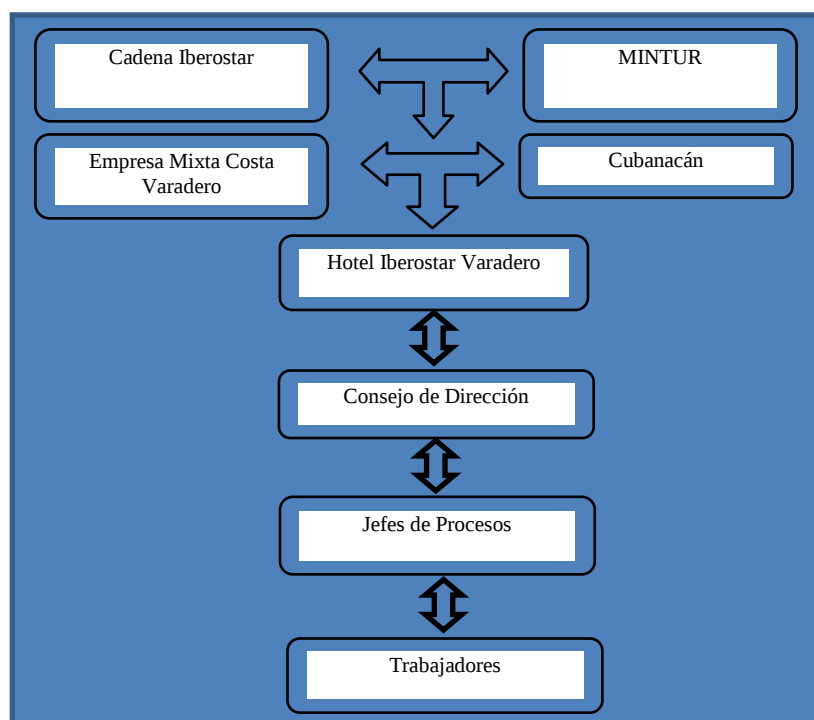
La Dirección del Hotel identifica las necesidades y expectativas de la sociedad, como parte interesada, y se esfuerza por contribuir a su satisfacción a través de diferentes vías. Entre las vías que se destacan: la provisión de empleo estable y bien remunerado a 502 trabajadores, asegurando la participación de los convocados a tareas sociales de choque (lucha anti vectorial, la Tarea Vida y las tareas de la defensa), el apoyo al sufragio de los gastos del sistema de salud pública y del sistema de educación, a través de la donación de propinas, la realización de actividades con la comunidad en la que se desarrollan proyectos comunitarios, conferencias sobre temas ambientales, concursos y el apadrinamiento de la Casa para niños sin Amparo Filiar ubicada en la ciudad de Matanzas.

| Acciones Sociales                                                                 | Propósito                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Donaciones de Sangre                                                              | Rescatar vidas humanas                                                                                        |
| Donación de recursos a damnificados                                               | Mejorar las condiciones de vida de personas que han sido afectadas por eventos meteorológicos.                |
| Donación de recursos a sala oncología del hospital pediátrico.                    | Mejorar y motivar la vida de niños enfermos                                                                   |
| Apadrinamiento de la casa de niños sin amparo filial.                             | Mejorar y motivar las condiciones de vida de niños sin familia.                                               |
| Aportes financiero a la salud y educación                                         | Lograr un mejor confort y servicio en las instalaciones de la salud y educación.                              |
| Asesoramiento a círculos de interés de escuelas primarias sobre medio ambiente.   | Contribuir a la formación y preparación de niños en el cuidado y protección del medio ambiente y la sociedad. |
| Capacitación a jóvenes en formación en la enseñanza técnico profesional del MINED | Contribuir a la formación y preparación de especialidades a fines con el turismo.                             |

**Tabla 1.c.2 Acción Social**

El Hotel establece un convenio con el Centro de Capacitación del Turismo, donde apoyan a la capacitación y formación de jóvenes que estudian especialidades con perspectivas futuras en el turismo tanto de enseñanza media como superior.

La alta dirección del Hotel tiene establecidos mecanismos internos de comunicación que permiten la divulgación, promoción y retroalimentación de la información de manera rápida, agilizando la actuación sobre la base de datos, lo que crea confianza mutua entre los trabajadores y la Dirección General. Se promueven y divulgan los conocimientos de calidad externamente en comités de calidad del territorio donde asisten todas las entidades pertenecientes al MINTUR, se participa en ferias de turismo (Como se refiere en la introducción), talleres – seminarios en el Centro de Investigaciones del Ministerio de Turismo.



**Figura 1.c.1 Flujos de información**

La Dirección del Hotel posee canales de comunicación, entre los que se encuentran: la red informática, reuniones del Consejo de Dirección, Comité de Calidad, murales, boletines, poster informativos - educativos, señaléticas, reuniones con los trabajadores y proyección de materiales en los puestos de trabajo. Estos permiten la información a todos los trabajadores de forma rápida de la gestión que realiza la alta dirección, la política y los objetivos, la documentación aplicable, los logros, los reconocimientos o señalamientos de los clientes, las buenas prácticas de gestión y el fomento del cuidado del medio ambiente, lo que facilita el trabajo de todos de forma cohesionada para mantener y mejorar el SGC y la retroalimentación con los trabajadores. La alta dirección destina un presupuesto para esta actividad.

Los trabajadores con resultados relevantes en su desempeño son estimulados a nivel de institución por la dirección, el sindicato, el Ministerio y la cadena Iberostar, estos resultados son divulgados a través del boletín de calidad de la cadena Iberostar, en reuniones sindicales municipales y provinciales, en el Balance del Ministerio de Turismo, en actividades internas como chequeos de emulación, en foros, en congresos, en matutinos, en murales. El Hotel ha mantenido logros por el desempeño de la calidad en el servicio, obteniendo premios relevantes como: primer hotel de la cadena Iberostar que obtiene el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba, reconocimiento ambiental territorial (Estrella Ambiental), reconocimiento ambiental nacional, Certificado de Excelencia en Tripadvisor, Colectivo Vanguardia Nacional, Colectivo Líder de la Calidad, reconocimiento de la Oficina Territorial de Normalización por los resultados obtenidos en la Gestión de la Calidad y la Dirección Empresarial, premio Sunny Heart Awards por el turoperador Thomas Cook, certificación del Sistema de Gestión de la Calidad por la NC-ISO 9001:2015 en los servicios de Alojamiento y Restauración. Estos resultados han permitido obtener una mayor reputación y reconocimiento por parte de las entidades dentro del sector y de los clientes.

Las alianzas claves han sido identificadas según las necesidades de la entidad y a través del desarrollo de contactos y colaboración entre todas las partes interesadas con las que se han llevado a cabo intercambio y experiencias en temas relacionados con medio ambiente y calidad. Otras alianzas establecidas han sido con empresas ganadoras de premios de calidad para el intercambio de conocimiento, experiencias y metodología en materia de los modelos de gestión de la calidad.

La alta dirección cumple con el Código de Ética firmado por todos los Cuadros, con los valores compartidos (Ver Figura 1.3), así como con los principios éticos básicos de los trabajadores del turismo en la República de Cuba. La valoración del cumplimiento del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, por parte de los cuadros/reservas y funcionarios del Hotel, es objeto de atención a través de las rendiciones de cuentas. Se capacitan a todos los cuadros y reservas de la entidad sobre temas relacionados con su desempeño profesional fomentando aptitudes, conocimientos y elevando su competencias, posibilitándoles una mejor gestión de sus actividades.

Los líderes impulsan y comprometen al personal en el proceso de cambio de imagen corporativa.

#### **1d. Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación.**

La alta dirección fomenta el trabajo en equipo como herramienta fundamental para el desarrollo de la estrategia y cumplimiento de objetivos de la instalación. Cada Jefe de proceso orienta a sus trabajadores a la sinergia con todas las áreas implicadas en su proceso, logrando la eficacia y la mejora en todos los procesos. El Hotel requiere un personal que cumpla las competencias de cada puesto de trabajo, para lo cual se realiza una selección del personal acorde a estas competencias. El Hotel cuenta con un sistema de atención al cliente interno, para mantener un clima laboral adecuado.

Trimestralmente y anualmente el Director General de conjunto con los factores establecidos (Sindicato, PCC y Jefes de procesos), realizan una reunión sindical con todos los trabajadores donde rinde cuenta de su gestión y se divulgan los resultados del período como cumplimiento de objetivos, discusión de las cifras del presupuesto anual, premios obtenidos, mejores trabajadores, los trabajadores líderes de la calidad. En correspondencia con el plan de reconocimiento trimestral y anual de la organización, se motiva a todo el personal para continuar apoyando la estrategia trazada. Así mismo con los proveedores se realizan encuentros para establecer compromisos comerciales y técnicos necesarios para garantizar el abastecimiento oportuno, incluidos productos y servicios destinados a la atención a los trabajadores.

Existe un programa de atención a los jóvenes (Ver Tabla 1.c.2) y a los jubilados de la organización, recogido en el convenio colectivo de trabajo donde se les invita a diferentes actividades del centro.

La dirección del Hotel asegura un trato apropiado a los clientes internos, proveyendo un entorno de trabajo profesional, agradable, eficiente, seguro y logrando de esta forma el compromiso de todos los trabajadores al cumplimiento de los objetivos propuestos (Ver Tabla 2.c.1).

Se realizan encuestas de clima laboral trimestralmente (Ver Figura 3.a.2) y se ejecutan acciones de mejoras derivadas de los resultados de las encuestas de los empleados (Ver Tabla 7.a.1), logrando la satisfacción del cliente interno.

La alta dirección detecta desde su perspectiva de visión dentro de la organización, hechos y tendencias internas que justifican el cambio. Los trabajadores como eslabón principal en la satisfacción del cliente y mejora continua, se comprometen al cumplimiento de los cambios pertinentes establecidos en la instalación en aras de lograr la eficacia de cada proceso.

En el Hotel no existe ninguna política discriminatoria por lo que todos los trabajadores tienen los mismos derechos y deberes. La mujer y el hombre son igualmente tratados, se benefician las madres trabajadoras, a través de lo establecido en la legislación aplicable de la seguridad social y para optar por una plaza solo se tiene en cuenta las

competencias laborales, las que no discriminan por género, raza, procedencia social, preferencias sexuales, religión.

El equipo directivo del Hotel apoya los aportes, criterios y sugerencias derivados de las actividades colectivas realizadas en cada sesión sindical, y grupos de mejoras sobre la estrategia y objetivos de trabajo. Los mismos son analizados y aprobados en consejo de dirección dando seguimiento a las acciones propuestas por los trabajadores que conllevan a la mejora continua.

Los líderes demuestran su compromiso desplegando a todos los niveles los principios y valores éticos de la organización mediante:

- El planeamiento estratégico que involucra a toda la organización según los diferentes grados de responsabilidad de cada autor.
- El control y seguimiento de planes, objetivos y presupuestos que se realizan mediante la estructura funcional y de comités: Comité de contratación, Comité de control y prevención y Comité de calidad.

La toma de decisiones se realiza en un ámbito interdisciplinario, procurando la incorporación de información experta. El ciclo de gestión del desempeño individual de cada trabajador contempla desde la asignación de tareas y metas, el seguimiento de su cumplimiento y su evaluación. Los líderes tienen la responsabilidad y autoridad de mantener una cultura de control y sentido de pertenencia, el cual ejercen y promueven en cumplimiento de la misión de la organización.

#### **1 e. Los líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación y se aseguran que la organización sea flexible.**

Los líderes son conscientes de la necesidad de identificar los cambios y tendencias del entorno para afrontar los retos futuros de manera oportuna, minimizando los riesgos y aprovechando las oportunidades, por lo que emplean herramientas robustas y flexibles (ver subcriterio 2a.) para lograr una transformación organizacional a corto plazo. Los estudios de mercado, las comparaciones con otras organizaciones y el seguimiento de las nuevas tendencias se realizan de manera ágil, permitiendo gestionar eficazmente los posibles riesgos y amenazas, lo que se incorpora al plan de riesgos de la organización. Los líderes gestionaron satisfactoriamente el principal cambio en el entorno interno de la organización en los últimos 3 años que fue la implementación del tránsito hacia los requisitos establecidos en la NC-ISO 9001:2015. De igual manera, se implican personalmente en los proyectos de innovación y creatividad participando en actividades del Fórum Base de Ciencia y Técnica y en la organización de base de la ANIR, fomentando con su ejemplo el desarrollo de estos procesos y mejorando el clima en la organización.

Se incentivan y realizan procesos y actividades en alianza con el Ministerio de Educación para la formación de jóvenes en el sector del turismo y se participan en eventos nacionales e internacionales donde se muestran los resultados alcanzados, entre los que se puede mencionar: La Convención del Chef, con la presentación de platos innovadores diseñados por personal del Hotel.

El Consejo de dirección asigna recursos para el desarrollo de las mejores ideas aportadas por los trabajadores a través del comité de calidad, constituido por los jefes de procesos y trabajadores de vasta experiencia y las asambleas sindicales. Estas propuestas son aprobadas por el Consejo y validadas, generalizando aquellas de mejores resultados. La estructura organizativa es flexible a las exigencias del entorno, lo que permite la mejora en la prestación del servicio. Ejemplo de esto es la creación de nuevos grupos de trabajo como el área de calidad, el departamento de relaciones públicas y el de conserjería.

•**REDUCCIÓN DE PLÁSTICOS:** Ser una cadena "pionera" libre de plástico de un solo uso, sin afectar la calidad de la experiencia de nuestros clientes. Haciéndolo de manera rigurosa y apostando por la economía circular.

•**CONSUMO RESPONSABLE DE PESCADO:** Establecer un modelo de consumo responsable de pescado basado en la excelencia gastronómica. Tener influencia más allá de nuestras decisiones de compra, a través de la concienciación a nuestros clientes, cambios en la cadena de suministro y apoyando a las pesquerías locales para fomentar un abastecimiento cada vez más responsable.

•**SALUD COSTERA:** Utilizar nuestras fortalezas como negocio para elevar de manera única proyectos en salud costera: arrecifes de coral, manglares, praderas de algas marinas.

En la actualidad, el Hotel se encuentra inmerso en el proceso de cambio de imagen corporativa denominado Ola de Cambio con el propósito de mejorar la sostenibilidad ambiental, a partir de la eliminación de plásticos de un solo uso, el fomento del consumo responsable de pescado y el mejoramiento de la salud costera. En el Hotel, ya se han implementado medidas de este programa como la sustitución de todos los insumos plásticos de un solo uso por material biodegradable.

Figura 1.e.1 Fundamentos de la Ola de Cambio.