



METODOLOGÍA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS EN EMPRESAS HOTELERAS

Ernesto Negrín Sosa
Alberto Medina León

RESUMEN

En este trabajo se expone una metodología elaborada para el mejoramiento de procesos en empresas de servicios hoteleros, esta metodología tiene su punto de origen en la búsqueda del compromiso de la dirección y de los empleados para su comienzo efectivo y manifiesta como hilo conductor de todo el procedimiento un enfoque en el cliente en su sentido ampliado, lo cual resulta vital para cualquier análisis efectivo que se efectuó en este tipo de empresa, el diseño de la metodología recoge las prácticas más avanzadas en el ámbito de la administración de operaciones, con un compromiso con el Benchmarking y el empleo de medidores y patrones de excelencia comparativos como mecanismos para identificar los problemas fundamentales en los procesos objetos de estudio. Está investigación ha sido validada en hoteles de la provincia de Matanzas y parcialmente en el resto del país.

Palabras clave: Proceso, Mejoramiento, Medición, Excelencia.

LA GESTIÓN POR PROCESOS.

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

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.

El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados



a clientes.

- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana □□ Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes □□ Muestra como se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes. La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

CONCEPTOS BÁSICOS.

Los términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

- **Proceso:** 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.

- **Proceso relevante:** es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- **Proceso clave:** Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- **Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.
- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- **Proyecto:** suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.



- **Indicador:** es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

METODOLOGÍA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS EN EMPRESAS HOTELERAS

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.

Se establece en la metodología que las fases 1, 2 y 3 serán realizadas por miembros de la dirección de la empresa, los cuales supervisarán el desarrollo general de la misma

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

ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

En esta fase del procedimiento se procede por parte de la dirección de la empresa a investigar en términos generales que factores están influenciando sobre el accionar del sistema, identificando resultados, efectos de la gestión diaria , aquí se diferenciarán los resultados que son producto de elementos externos y los que son producto de elementos internos. La técnica propuesta para este análisis es la tormenta de ideas, la cual se realizara por cada área funcional y a nivel de toda la empresa.

Esta fase será el punto de inicio de un análisis hacia dentro de los procesos de la empresa y permitirá al detallar en 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.

DIAGNÓSTICO GENERAL DE LOS PROCESOS

- **Identificación de los procesos:** En esta fase se recogerán 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 la empresa 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.
- La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual nos movemos y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.
- **Priorización de los procesos:** una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de mejora, se deberá estructurar una escala de prioridades de los procesos. Para ello se redactará el listado de procesos definitivos y se procederá a priorizar los mismos identificando los procesos claves. Para esto deberá realizar una valoración subjetiva tomando como referencia los siguientes aspectos:
 - **Calcular el impacto proceso:** Para cada proceso se hará una valoración de la importancia de proceso teniendo en cuenta su involucración en los objetivos estratégicos y/o metas. La mejor forma es representarlo en una matriz teniendo en cuenta los siguientes tres tipos de correlación: Fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto)
 - **Repercusión en el cliente:** Si bien las repercusiones en el cliente han sido consideradas en el momento de la definición de los objetivos estratégicos, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible rediseño tendría en el cliente. Para esto recurriremos a los mismos tres tipos de correlación para utilizarlo como variable de ponderación: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).
- **Seleccionar 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.

Como primer paso y de forma experimental se recomienda 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.

- **Delimitar el proceso seleccionado y los subprocesos que lo integran:**
Es necesario recurrir a la descripción general del proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo. Posteriormente tendremos que identificar:
 - Los límites del mismo identificando las entradas y salidas, recogiendo los clientes y proveedores del proceso, así como aquellos otros procesos de la empresa que tienen alguna relación.
 - Dentro de los procesos habrá que distinguir y documentar las actividades y subprocesos relacionados. ?? Definir como los hacemos hoy relacionando los documentos existentes, con los procedimientos, los indicadores y los subprocesos.
 - En esta fase se recomienda utilizar técnicas de METAPLAN para identificar las actividades, realizar agrupaciones y definir los diagramas básicos.

IDENTIFICAR OBJETIVOS

En esta fase se distinguen tres etapas diferentes que se describen a continuación:

- **Contraste con los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
 - Rescatar la matriz de objetivos estratégicos elaborada por la Dirección y analizar los impactos registrados por el Proceso Clave Seleccionado.
 - Para cada Objetivo Estratégico el Equipo del Proceso debe llegar a concretar los requisitos del proceso relacionados con el. Se trata de desplegar Los Objetivo Estratégicos a través del proceso.



- **Contraste con las NECESIDADES DE LOS CLIENTES**

- Además del análisis anterior respecto a los Objetivos Estratégicos, El Equipo del Proceso se plantea la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, entendiendo como tales todas aquellas personas o entidades propias o ajenas a la empresa, que reciben alguna de las salidas del Proceso.
- Para realizar esta labor, los miembros del Equipo preguntan directamente a los clientes acerca de sus necesidades y recogen sus respuestas.
- Identificación de carencias.
- Identificar la falta de subprocesos relacionado con los objetivos que deberá alcanzar el proceso dentro del sistema.
- Identificar la falta de indicadores que nos sirvan para evaluar la evolución del proceso.
- Identificar la falta de procedimientos y documentos relacionados que nos van a servir para consolidar el funcionamiento del proceso.

SELECCIÓN Y FORMACIÓN DEL EQUIPO DE ANÁLISIS DE PROCESOS.

- **Formar un equipo de trabajo interdisciplinario que tenga las siguientes características:**
 - Estar formados por entre 7 y 15 personas. (Se recomiendan 9).
 - Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
 - Alguno de los miembros tienen que ser expertos en sistemas de gestión.
 - Contar con la presencia de algún experto externo.
 - Nombrar un miembro de la Dirección como Coordinador del equipo de trabajo
- **Establecer una planificación para las reuniones teniendo en cuenta:**



- Objetivo de las mismas.
- Establecer hitos intermedios para evaluar grado de avance del trabajo.
- Programar las reuniones en el tiempo.
- Utilizar un planificador de proyectos.
- Establecer descargos periódicos con la dirección.
- Levantar actas con los compromisos adquiridos.

DEFINIR FACTORES CLAVES A MEDIR (INDICADORES).

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. 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 límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.
- El Equipo de Proceso se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué debemos medir?
 - ¿Dónde es conveniente medir?
 - ¿Cuándo hay que medir?
 - ¿En qué momento o con que frecuencia?
 - ¿Quién debe medir?
 - ¿Cómo se debe medir?



- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Una vez definidos los indicadores estos se llevan a un panel para su gestión por el equipo del proceso. Donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en concretar los objetivos de todos los indicadores definidos en la fase anterior, de modo que estos sean coherentes con los objetivos básicos del proceso y garanticen su cumplimiento

ESTABLECER EL PATRÓN DE COMPARACIÓN

Los procesos deben ser evaluados periódicamente. Este es un aspecto de gran importancia y a menudo es olvidado por parte del personal responsabilizado en desarrollar este tipo de actividad. 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. Este patrón de comparación será conformado a partir del comportamiento deseable u óptimo de un conjunto de medidores del funcionamiento de los procesos en las empresas líderes mundiales, o en su defecto en las empresas cubanas con procesos afines al objeto de estudio, con probado éxito en su desempeño. Una vez definidos los medidores del nivel de excelencia funcional de los procesos que utilizan las empresas afines de mejor desempeño, se hace necesario establecer cuál es la tendencia deseable de su comportamiento, de forma tal que los procesos analizados puedan ser comparables con un patrón de excelencia funcional, constituyendo estos los estándares de comparación para evaluar los procesos.

MEDIR EL DESEMPEÑO DEL PROCESO.

Para realizar esta importante fase se emplea un método que se ha denominado EPH(Excelencia en los procesos Hoteleros), el cual tiene un fuerte compromiso con la técnica del Benchmarking .En síntesis este método evalúa el conjunto de variables o medidores definidos para el proceso mediante la comparación con el nivel deseado que ofrece el patrón de excelencia ,todo esto mediante un indicador sintético, el cual al ser calculado



permite identificar en términos cuantitativos las brechas entre el nivel real de los medidores y su tendencia deseada, lo cual posibilita definir problemas concretos en todas las dimensiones del proceso

EVALUAR Y SELECCIONAR ALTERNATIVAS DE MEJORA.

Una vez identificados:

- Los objetivos básicos del proceso que faltan y que servirán para reforzar los objetivos estratégicos.
- Las necesidades de los clientes del proceso que están sin cubrir.
- Las carencias que el proceso presenta relacionadas con la falta de subprocesos, la falta de normas y procedimientos.
- Insuficiencias materiales.
- Problemas con los recursos humanos.

El Equipo del Proceso valora las posibles acciones a seguir para solucionar los problemas que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso, teniendo en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre todo el sistema, bajo estas condiciones elabora una propuesta de plan de mejoramiento con responsables y plazos con el objeto de definir y validar el como implantar el mejoramiento

En esta fase y dependiendo del contenido y de la complejidad de los temas planteados, El Equipo del análisis de Proceso podrá recurrir a las siguientes herramientas:

- **Resolución de problemas:** Esta aplicación se aplica localmente a las actividades seleccionadas siempre y cuando la información sea lo suficiente concreta como para describir el objeto o lugar donde se detecta y el defecto concreto que se presenta. Cualquier herramienta relacionada con la resolución de problemas es válida.
- **Técnica del valor añadido:** Al objeto de detectar posibles despilfarros del proceso actual, se procede a aplicar esta técnica a todas las actividades del proceso señaladas con algún grado de dificultades, cuestionándose sistemáticamente todas ellas. Siendo suficiente hacer las siguientes preguntas en una primera aproximación (En caso necesario se recurrirá a



utilizar la herramienta en toda su profundidad):

- ¿Contribuye a satisfacer las necesidades del cliente?
- ¿El Cliente esta dispuesto a pagar por ellas?
- ¿Contribuye a conseguir alguno de los Objetivos Estratégicos?
- **Recoger información externa** relacionada con el proceso o con alguna actividad del mismo. Dependiendo de la amplitud del proceso puede resultar interesante dividir el trabajo de captura y análisis de la información entre los diferentes miembros del Equipo, según las siguientes fuentes:
 - **Información Bibliográfica** se trata de recoger información a través de libros, publicaciones o bancos de datos.
 - **Tecnologías de la información** siempre centradas en temas concretos y teniendo en cuenta que están al servicio del proceso y no al contrario.
 - **Búsqueda directa** basada en los conocimientos de personas con experiencias teóricas y prácticas del objeto de estudio.

ESTABLECER EL PLAN DE MEJORAS

En esta fase se parte de los resultados de la anterior donde han quedado definidos los problemas que tienen mayor impacto sobre el proceso en forma individual y en forma ampliada sobre los objetivos estratégicos de la empresas y también las posibilidades reales de darle solución de forma viable para la empresa a corto plazo, por lo que se procede a definir un plan de mejoras del proceso definitivo con el mayor grado de detalle, donde se incluirán las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos a emplear, el responsable directo de implementar la mejora y el impacto que esta tendrá sobre el proceso y la organización

EJECUTAR EL PLAN DE MEJORAS

En esta fase se pone en práctica el plan de mejoras anteriormente definido, la implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables, plazos para cada uno de los objetivos de mejoras propuestos

La fase implementación de las mejoras al proceso requiere que la



Dirección apruebe el plan propuesto en interacción directa con todos los empleados

Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar de entre las que se pueden citar las siguientes:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica de las mejoras.
- Dar la formación y adiestramiento necesarios.
- Escoger el momento adecuado.
- Desarrollar una implantación de mejoras progresivas, procurando iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Previamente a su implantación, se introducirán en los sistemas habituales de la empresa (procedimientos, instrucciones, normas, etc.) los cambios relacionados con las mejoras, con el objeto de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

SUPERVISAR Y EVALUAR LOS RESULTADOS

El Responsable del equipo de mejoramiento impulsa la aplicación del Plan de Implantación, controla su cumplimiento y evalúa la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados obtenidos y realizando presentaciones periódicas ante la dirección de la empresa, máxima responsable del cumplimiento del plan de mejoras a los procesos.

APLICACIONES DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA. PRINCIPALES RESULTADOS.

La metodología anteriormente expuesta fue aplicada en 6 hoteles que tienen como características comunes ser hoteles de playa con servicio todo incluido y categoría 4 estrellas, con el objetivo de perfeccionar la gestión de operaciones, permitiendo validarla mediante los resultados de la aplicación práctica.

En total fueron analizados 3 procesos, los cuales fueron caracterizados y evaluados definiéndose 12 situaciones problemáticas que afectaban el



funcionamiento de los mismos y que fueron detalladas de la siguiente forma.

CARACTERIZACIÓN DE LAS SITUACIONES PROBLEMÁTICAS

Situaciones problemáticas	Caracterización del problema
9	Al alcance del hotel, sin solucionar
2	En proceso de solución
1	Fuera del alcance del hotel

Como parte del análisis se definieron 21 alternativas de solución de las situaciones problemáticas al alcance de los hoteles y sin solución actual, las cuales al ser evaluadas permitió definir un plan de mejora compuesto por 16 acciones, 9 de carácter estratégico y 7 de carácter operativo, el estado actual de cumplimiento del plan de mejoras es de 12 acciones puestas en practica, 3 en proceso de implementación y 1 en proyecto de aplicar a corto plazo. El alcance de las mejoras demuestra el enfoque en sistema, pues sus efectos llegan a prácticamente todas las áreas operacionales de los hoteles objeto de análisis.

CONCLUSIONES.

- Dentro de los múltiples enfoques existentes en el ámbito empresarial, el enfoque en procesos puede ser empleado como un excelente marco teórico para el análisis detallado de las áreas funcionales de una empresa de servicios hoteleros.
- La metodología propuesta ofrece una herramienta de gran utilidad para el perfeccionamiento de los procesos hoteleros, la cual fue validada con el análisis de 3 procesos en 6 instalaciones hoteleras, definiéndose 16 acciones de mejora para dar respuesta a 9 situaciones problemáticas al alcance de los hoteles .

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo Suárez, J. A. y Urtiaga Rodríguez A. J. consultoría de empresas en Cuba. ESTE. Estudios Empresariales. No. 85. Revista cuatrimestral 1994/2. Universidad de DEUSTO. San Sebastián. P. 46.

González Vázquez E., González López, I. y Pereiro, P. (1995). Benchmarking, cultura empresarial para el siglo XXI. Marketing Turístico.

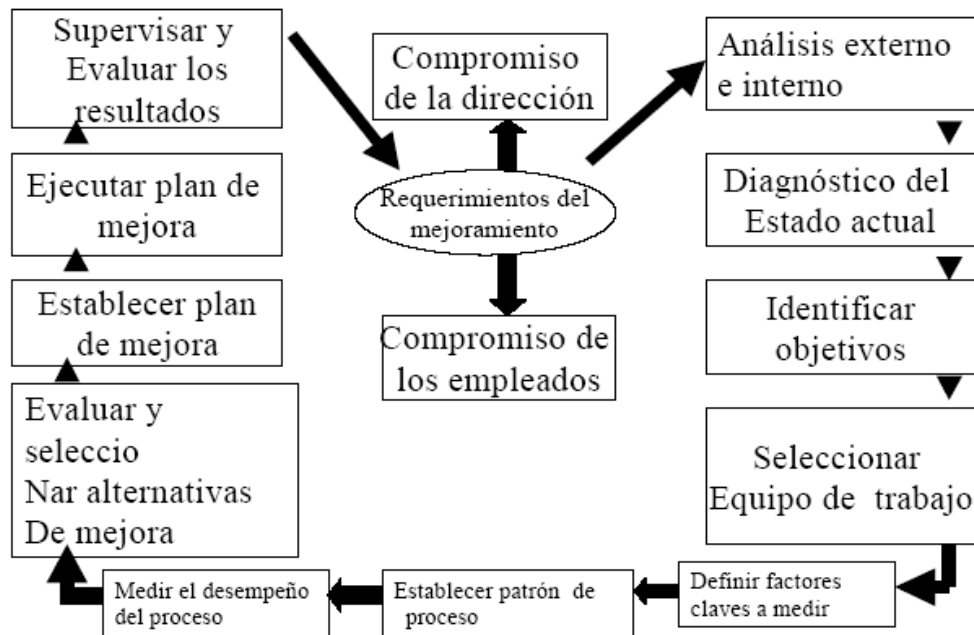
Harrington H.J.: "El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras

norteamericanas mejoran la calidad”.

Padrón Robaina, D. Master de Gestión de Empresas de Servicios. Módulo: Dirección de Operaciones. -- / SI: /

Negrín Ernesto .La Excelencia Organizativa Hotelera. Tesis de master en Gestión de la Producción, Matanzas 1997.

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS HOTELEROS





MODELO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS HOTELEROS

