



Universidad de Holguín
"Oscar Lucero Moya"
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de turismo

Trabajo de Diploma

TEMA: DETERMINACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE DIFICULTAN LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE PROCESO EN LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS TÉCNICOS EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

Autor: Karel Mora Rodríguez

Tutores: Dr. C. Roberto Torres Rodríguez

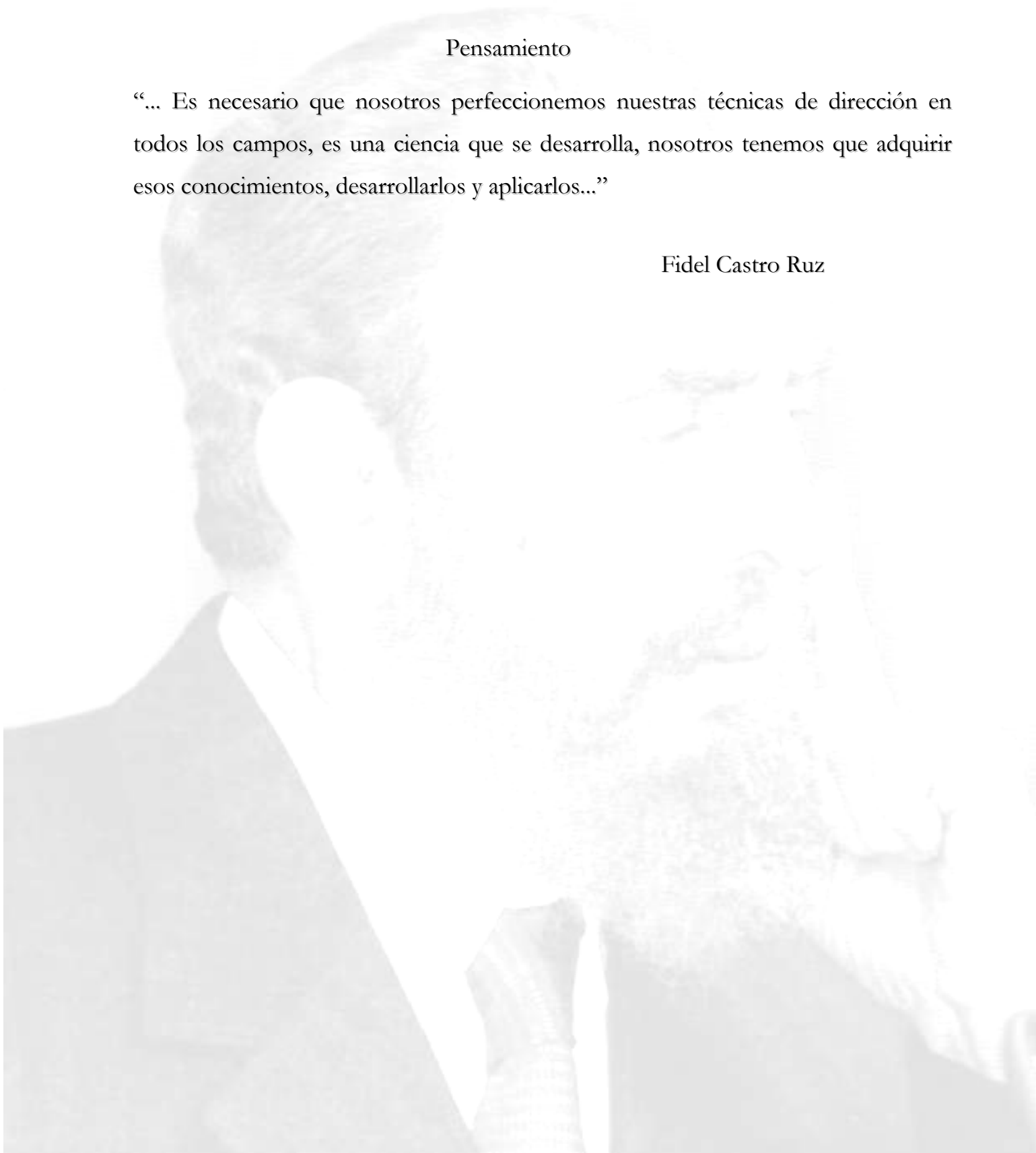
Ing. Adalberto Arévalo Ramírez

Holguín, 2009

Pensamiento

“... Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos...”

Fidel Castro Ruz



Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi madre (María), por ser mi tesoro máspreciado y por haber confiado en mi cuando más lo necesitaba. A mi padre (Luís), por ser el padre que todo hijo desea y a quien le debo todos mis años. A mi esposa (Yanelis), por ser mi mano derecha y mi más grande confidente y a mis abuelos (Serafín y Elia) por ser mis ejemplos y guías.

Agradecimientos

A mi tutor Roberto Torres por darme la oportunidad de ser parte de esta obra. Al personal del hotel Brisas Guardalavaca porque sin su apoyo hubiese sido imposible realizar este trabajo de diploma. A mi familia por confiar siempre en mí. A Luís Armando y Raúl (Bala), por permitir que mis primeros años de universidad no fueran tan difíciles. A Yunia, por su incalculable ayuda. Al profesor Manuel, por haberme servido de ayuda espiritual durante estos cinco años. A mis amigos y amigas. Y a todas las personas que me dieron su apoyo, que por ser tantas no las menciono.

RESUMEN

El presente trabajo de diploma titulado “Determinación de los principales problemas que dificultan la aplicación del enfoque de proceso en la Gestión de los Servicios Técnicos en el hotel Brisas Guardalavaca”, se realizó con el objetivo de efectuar un diagnóstico y una propuesta de mejoras a la aplicación del enfoque de proceso en los Servicios Técnicos del hotel Brisas Guardalavaca.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario proponer un procedimiento, que fue el resultado del estudio de diferentes autores. La implementación de este procedimiento posibilitó identificar los elementos que dificultan la aplicación del enfoque de proceso en los Servicios Técnicos y proponer un grupo de mejoras que podrá tener influencia positiva en el desempeño de los procesos. Como resultado de la investigación se obtuvo el mapa de procesos de los Servicios Técnicos, además de los flujogramas de cada proceso, las fichas de procesos y los diagramas de los procedimientos. Igualmente se propuso la utilización un grupo de indicadores que se relacionan con los procesos identificados que podrán medir el desempeño de cada proceso. Al final de la investigación se expusieron las conclusiones y las recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos. Asimismo se incluyeron los anexos que se consideraron necesarios para dar cumplimiento a la presente investigación.

ABSTRACT

The present thesis, which is entitled “Determination of the main problems that block the application of the approach of processes in the management of the Technical Services in the hotel Breezes Guardalavaca” was made with the objective of diagnosing the management of processes in the technical services at Breezes Guardalavaca Resort and proposing a series of improvements to the application of the approach of process in the Technical Services.

For the development of the investigation it was necessary to propose a procedure that was the result of the study of different authors. The application of this procedure facilitated to identify the elements that hinder the application of the approach of process in the Technical Services and to propose a plan of improvements that will be able to have positive influence in the acting of the processes. As a result of the investigation a map of processes of the Technical Services was obtained, besides a flow of each one of these, with their records of processes and the respective diagrams of the procedures. Equally is intended a group of indicators that will be able to measure the acting of each process. At the end of the investigation the conclusions and the derived recommendations of the obtained results were exposed. Also were included the annexes that were considered necessary to complete the present investigation.

ÍNDICE

Introducción	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 Empresas hoteleras. Conceptos. Características	5
1.2 Los Servicios Técnicos (SS.TT.) en hoteles	7
1.2.1 Dimensiones de los SS.TT.	9
1.3 El enfoque de proceso como herramienta clave para el desempeño empresarial	11
1.3.1 Conceptos básicos relacionados con la gestión por procesos	13
1.3.2 Algunas definiciones de procesos descritas por diferentes autores	14
1.3.3 El enfoque de proceso	15
1.3.4 Gestión por procesos	16
1.3.5 ¿Por qué se considera que la gestión por procesos es el relevo ideal para la gestión por funciones?	20
1.3.6 El mapa de procesos	20
1.4 Procedimientos para la gestión de los procesos en empresas hoteleras	23
1.4.1 Procedimiento propuesto por Negrín Sosa (1997)	23
1.4.2 Procedimiento propuesto por Vázquez Santiesteban (2005)	24
1.5 Estado actual de los SS.TT. en hoteles de Holguín	24
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA DIAGNÓSTICO DEL ENFOQUE DE PROCESO EN LOS SS.TT.	27
2.1 Procedimiento para determinar los principales problemas que afectan la aplicación del enfoque de proceso en los SS.TT. Aplicación en el hotel Brisas Guardalavaca del polo turístico de Holguín	29
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	54
Anexos	

INTRODUCCIÓN

El turismo es el complejo de actividades originadas por el desplazamiento temporal y voluntario de personas fuera de su lugar de residencia habitual, invirtiendo en sus gastos, recursos que no provienen del lugar visitado. (Glosario técnico de terminología turística, 2004). Es una actividad humana compleja que determina el consumo de una amplia variedad de bienes y servicios, entre ellos transporte, alojamiento, comidas y entretenimientos. El turismo y toda la amplia gama de actividades que genera la satisfacción del ocio constituye la mayor fuente de actividad económica del mundo, y si no lo es ya lo será en breve plazo (John Tribe, 2000).

El turismo internacional se ha convertido en uno de los motores fundamentales de la economía cubana por sus contribuciones al Producto Interno Bruto (PIB) y está considerado como el sector más dinámico, con ingresos superiores a los dos mil millones de dólares, influyendo de modo sustancial en la metamorfosis social, económica, cultural y tecnológica que se ha producido en la sociedad cubana. (Rodríguez García, 2003; Quintana Rodríguez y otros, 2005; Martines Martines, 2006)¹

Para alcanzar esta cifra, la capacidad de alojamiento creció considerablemente hasta llegar a más de 42 000 habitaciones en el 2007, cifra que se verá incrementada con la construcción de 10 000 capacidades habitacionales. La modalidad turística de mayores flujos en el mundo la constituye la de sol y playa; en Cuba, su comportamiento es similar, estando destinadas a ésta, el 69% de las capacidades actuales. (Torres Rodríguez, 2009)

Como parte de ese crecimiento, se destaca el destino turístico holguinero, tercero del país; fundado oficialmente en enero del 2003 por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz. Está integrado por el aeropuerto internacional "Frank País"; varias cadenas transportistas; 18 hoteles con 4 799 habitaciones, el 35,2% y 37,4% de cinco y cuatro estrellas, respectivamente. Tres grupos hoteleros operan actualmente en el destino: Gaviota, Cubanacán e Islazul; dos cadenas extrahoteleras: Palmares y Universo; varios atractivos turísticos como: kilómetros de playa, múltiples eventos

¹ Torres Rodríguez (2009)

culturales (Romerías de Mayo, Festival de Cine Pobre, Fiesta Iberoamericana, etc.), dos clínicas médicas, parques naturales y ecológicos, sitios de atractivo histórico-científico (Parque Cristóbal Colón, Chorro de Maíta); es por ello que sus aportes han sido decisivos para la economía de la provincia y el país.¹

Los problemas que afectan a los hoteles son singulares si se comparan con otras construcciones, las dedicadas a la hospitalidad tienden a tener usos múltiples: restaurantes, habitaciones, instalaciones deportivas, lavanderías, etc.; cada una con su propio horario de operaciones, tasas de consumo y exigencias variables para sistemas de servicios técnicos (SS.TT.) también diferentes. (Nyang'oro, 2003), entonces su alcance es diferente y por consiguiente su tratamiento también lo debe ser.²

Si además consideramos que para lograr estos servicios turísticos se consumen grandes cantidades de energía, agua y otros portadores energéticos, produciendo cantidades considerables de desechos sólidos y líquidos, la necesidad de mantener los atractivos que motivan al viaje: playa, imagen, etc. y el ambiente generalmente agresivo (hoteles de sol y playa), convierten a los SS.TT. en un centro de atención para garantizar eficiencia en la gestión del hotel y minimizar los impactos negativos al medio ambiente. Esta influencia de los SS.TT. en los resultados de la organización, se ha demostrado en el transcurso del tiempo despertando el interés de los empresarios y especialistas, pero aún poco estudiada. (Torres Rodríguez, 2009)

Para Zaratiegui (1999), cada vez más el éxito de toda organización depende de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos, por esto el principal punto de análisis lo constituye precisamente la gestión en la empresa basada en los procesos que la integran. De ahí que el enfoque de proceso, después de muchos años de haberse aplicado, constituye actualmente una herramienta de gran utilidad.

La aplicación del enfoque de proceso en los SS.TT. constituye una vía de acercarse a la obtención de mejores resultados en la actividad hotelera así como el desempeño de las personas y su interacción con el medio ambiente. Es compleja y difícil, tanto

¹ Citado por Pérez Campdesuñer, 2006.

² Citado por Torres Rodríguez, 2007

para estudiar las empresas como para implantar un sistema de gestión por procesos, ya que constituye un cambio en la forma de pensar la empresa.¹

La introducción del enfoque de proceso, exige y necesita cambiar las formas de gestionar las empresas en el contexto de las condiciones actuales del entorno empresarial caracterizadas por la escasez de dinero, la necesidad de tiempo, la alta complejidad y las crecientes exigencias de los clientes, potenciando estos retos la necesidad de contar con un sistema de gestión que permita una valoración objetiva de la situación empresarial, que posibilite la toma de decisiones gerenciales adecuadas y que sirva de herramienta en la determinación de las desviaciones en los diferentes procesos de la empresa. (Negrín Sosa y Medina León 2002)

La incorrecta gestión de este enfoque en las empresas hoteleras permite definir el **problema científico** a resolver: ¿Cómo determinar los principales problemas que dificultan la aplicación del enfoque de proceso en los SS.TT. del hotel Brisas Guardalavaca?

El **objeto de estudio** lo constituye, la gestión de los SS.TT. y el **campo de acción** el enfoque de proceso en la gestión de los SS.TT. en el hotel Brisas Guardalavaca.

Sobre la base del problema científico se plantea la siguiente **hipótesis**: Si se determinan los principales problemas que dificultan la aplicación del enfoque de proceso en los SS.TT. del hotel Brisas Guardalavaca, se podrán proponer soluciones que contribuyan en su mejora.

El **objetivo general** de la investigación consiste en determinar los principales problemas que dificultan la aplicación del enfoque de proceso en los SS.TT. del hotel Brisas Guardalavaca y proponer soluciones que contribuyan en su mejora.

Para su cumplimiento se proponen las **tareas de investigación** siguientes:

1. Conformar un marco teórico referencial donde quede expuesto el comportamiento del enfoque de proceso como paradigma de gestión empresarial en la actualidad, observándose de manera particular su accionar dentro de las empresas prestatarias de servicio, específicamente los hoteles
2. Realizar un análisis de la literatura especializada, que permita la selección de un procedimiento que permita determinar los elementos que dificultan el

¹ Vázquez Santiesteban (2005)

enfoque de proceso de SS.TT. en el hotel Brisas Guardalavaca

3. Proponer un plan de mejoras que permita una mejor aplicación del enfoque de proceso de los SS.TT. del hotel Brisas Guardalavaca.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos como se muestra a continuación:

Métodos teóricos:

1. Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y la consulta de especialistas en los temas tratados
2. Hipotético – deductivo permitió corroborar la hipótesis de trabajo, cuyos resultados evidenciaron la posibilidad del cumplimiento de los objetivos trazados.

Métodos empíricos:

1. Dinámicas de grupo en el desarrollo del procedimiento
2. Método de expertos en el desarrollo de dinámicas de grupo.

El trabajo está compuesto por el capítulo I, donde se encuentran los principales aspectos teóricos metodológicos que permitieron llevar a cabo la investigación, además del Capítulo II; el cual expone un procedimiento que es consecuencia del estudio de diferentes autores, donde se propone un plan de mejoras. Asimismo, a partir de los objetivos trazados el autor arriba a conclusiones y propone un grupo de recomendaciones.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El sector turístico concentra el 11,8% de las inversiones y el 10,9% de la fuerza de trabajo mundial. También es generalmente aceptado el hecho de que el turismo será el sector de mayor crecimiento en las dos primeras décadas del siglo XXI, a pesar de la crisis económica que atraviesa el sistema capitalista mundial. Por otra parte, se reconoce el papel del turismo como mecanismo internacional de distribución de ingresos entre países desarrollados y subdesarrollados, en la medida en que se aproveche su alto potencial de agregación de valor mediante el uso adecuado del capital humano. Se estima que la demanda de turismo internacional seguirá creciendo a un ritmo por encima del 3% con el consiguiente incremento de productos y destinos con nuevas formas de desarrollo sustentado en la sostenibilidad. (Quintana Rodríguez y otros, 2005). Por tanto la gestión de los hoteles y por consiguiente la de los SS.TT. debe estar acorde a estas formas de desarrollo sostenible. (Torres Rodríguez 2009)

1.1 Empresas hoteleras. Conceptos. Características

La empresa turística puede verse como la organización mercantil que disponiendo de un capital, infraestructura, bienes de producción y recursos humanos, tiene como objetivo la prestación de los servicios turísticos (por ejemplo alojamiento, recreación) en régimen de competencia o concurrencia en el mercado con el fin de obtener una rentabilidad o beneficio y reglamentariamente esta sea clasificada como tal. (Montaner, 1988).¹

(Ayuso 2003), define como establecimientos hoteleros, aquellos establecimientos que prestan servicios de alojamiento colectivo mediante precio con o sin otros servicios complementarios (hotel, hotel-apartamento o aparthotel, motel, hostel, pensión, etc.).

También se define hotel en la norma cubana (NC 45-2: 1999) como el establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

¹ Citado por Torres Rodríguez (2009)

Los hoteles pueden clasificarse en cinco categorías según la Organización Mundial del Turismo (OMT). Se representan las estrellas como simbología fundamental, que definen condiciones mínimas para cada una de ellas. Los requisitos son de dos tipos:

- a) Referente a las normas de sanidad y seguridad mínima, común a todos los establecimientos hoteleros, cualquiera sea su categoría
- b) Referente a la construcción, habitación, áreas públicas, instalaciones y tipo de servicio. Mínimos, específicos para cada una de las cinco categorías.

Existen diversas clasificaciones de los hoteles teniendo en cuenta múltiples criterios que agrupan las diversas características de los mismos, la tabla 1 muestra una de ellas.

Tabla 1. Clasificación de los hoteles por diferentes criterios

Factor Clasif.	Ubicación	Segmento de mercado	Tamaño	Fines	Forma de propiedad
1	Ciudad	vacacional	Pequeños (hasta 75 H)	Turísticos	Independientes
2	Playa	Casinos	Medianos (130-299 H)	Comerciales	Cadenas
3	Montaña	Aeropuertos	Grandes (300 ó más H)		Otras
4	Otras	Otros	Mega hoteles más de 1000 H		

Fuente: Tomado de Torres Rodríguez (2009)

En opinión de Torres Rodríguez (2009), el estándar que impone la categoría del hotel, incide directamente en la gestión de los SS.TT. dado fundamentalmente en el incremento del número de servicios, la cantidad y complejidad del equipamiento y las exigencias del cliente a medida que el número de estrellas crece, implicando al personal destinado a dar respuestas a las necesidades directas del cliente en cuanto a cantidad y competencia.

En el desarrollo de las operaciones de una organización hotelera, aunque con diferencias importantes según la categoría del hotel, su dimensión y localización geográfica, así como otras características de tipo estructural, concurren en una

diversidad de procesos particulares de gran complejidad. Junto a la función principal productiva de prestar alojamiento a los clientes, los hoteles generalmente también realizan un conjunto amplio de actividades que facilitan los servicios complementarios de alimentación, recreación, etc., caracterizados por una enorme heterogeneidad, tanto porque requieren una variedad importante de recursos (materiales, humanos, administrativos, etc.), como porque contribuyen en proporciones diferentes al resultado global de la unidad económica que condicionan su función de los servicios, dándole características atípicas. (Mestres Soler, 1999; Rodríguez Fariñas, 2000; Martín Fernández, 2003; Figuerola Palomo, 2003).¹

Según un análisis de García Buades (2001), el hotel ofrece una actividad o beneficio, que es en esencia intangible y que no resulta en la posesión de nada. Por otra parte, el producto hotelero se apoya en algunos elementos muy tangibles (bienes de consumo) como la cama o la comida, que forman parte innegable de este producto. En conclusión, el producto hotelero es esencialmente un servicio que consiste en vender actividades y/o alquilar bienes de consumo. Se alquila una habitación o salón, se venden comidas y servicio de restauración, recepción, limpieza y organización de convenciones.

1.2 Los Servicios Técnicos (SS.TT.) en hoteles

La evolución de los SS.TT. en hoteles en Cuba, ha ocurrido paralelamente al desarrollo del producto turístico cubano, caracterizado por un incremento acelerado de las capacidades habitacionales hasta el año 2000, enfocado en el proceso de mantenimiento. Su alcance en los hoteles sobrepasa los límites del mantenimiento y lo convierte en uno de los procesos hoteleros de gran complejidad en su gestión, aún por tener mejores resultados y consolidar métodos y prácticas que permitan un enfoque sostenible de la misma. (Torres Rodríguez 2009)

Según (Lourival Tavares, 1999), el mantenimiento es un conjunto de técnicas y sistemas que actuando sobre los medios de producción permiten: reparar las averías que se presentan, prever las averías mediante revisiones y otras técnicas más complejas como técnicas estadísticas, seguimiento y diagnóstico de máquinas,

¹ Citado por Torres Rodríguez (2009)

especificar las normas de manipulación y buen funcionamiento de los operadores de las máquinas y perfeccionar diseños sucesivos de los medios.

El mantenimiento, definido por (García Rodríguez 2003), es la actividad realizada por el hombre con el auxilio de herramientas orientado a lograr el funcionamiento adecuado de una instalación o medio, del cual el hombre depende en alguna medida. La Resolución 64/2005. MINTUR Junio 2005, lo define como la realización de un conjunto de operaciones y actividades técnicas que aseguran la preservación y el cuidado en un período de tiempo determinado de las propiedades técnicas y productivas de los mecanismos, agregados, sistemas, dispositivos, instalaciones y los medios técnicos en general; así como su protección contra el deterioro que pueda ocasionarle al medio donde trabaja y contra los efectos nocivos del medio ambiente, la corrosión y envejecimiento.

Es opinión del autor¹, que un concepto más abarcador de SS.TT. y llevado a la gestión hotelera es el presentado por Torres Rodríguez (2009) donde expresa que es la totalidad de las acciones técnicas, organizativas y económicas para conservar, mantener o restablecer la funcionabilidad del activo fijo, logrando la satisfacción del cliente dentro de los estándares de calidad a costos razonables, altos rendimientos energéticos y minimizando los impactos al medio ambiente, a la vez que garantiza la seguridad del personal y alarga su vida útil en un contexto dado.

Según el autor de este concepto de SS.TT. esta definición responde en mejor medida al contexto hotelero, reflejando las tendencias empresariales actuales en un marco competitivo, donde las crisis energéticas y ambientales exigen de mayores resultados para lograr la supervivencia de las empresas en el mercado.

Al analizar las dimensiones de los SS.TT en hoteles, definidas por Torres Rodríguez (2009), se puede constatar que en los conceptos que aquí se abordan y otros estudiados, no se definen los SS.TT. como tal, siempre hace referencia al mantenimiento y como herramienta de la industria. Muchos de los autores hacen referencia de las mismas de forma separada, integran las tecnologías con el medio ambiente y otros las tecnologías con las relaciones interpersonales.

¹ Se refiere siempre al autor de esta investigación

1.2.1 Dimensiones de los SS.TT.

La creciente necesidad de las empresas por optimizar, racionalizar y maximizar la productividad ha hecho que sean los SS.TT. una actividad cada vez más especializada. (Mejía Henao s/f). En la gestión de los SS.TT. en hoteles, Torres Rodríguez (2009) distinguen tres dimensiones esenciales: la dimensión **tecnológica**, la dimensión **ambiental** y la dimensión **social** dada esta última en las relaciones que se establecen durante su proceso.

Las dimensiones no pretenden desunir las complejas relaciones que se dan entre los SS.TT., sino más bien distinguirlos. La dimensión ambiental está asociada al empleo de las tecnologías, y solo se podrá incidir en la sostenibilidad total del hotel, cuando mediante las relaciones interpersonales se logre un uso eficaz de la energía, el agua y el medio ambiente con las tecnologías instaladas (Torres Rodríguez, 2009).

La **dimensión tecnológica** (Ver figura 2) de los SS.TT. se sustenta en el concepto de tecnología, definido por Sáenz (1999): la tecnología es el conjunto de conocimientos científicos y empíricos, habilidades, experiencias y organización requeridos para producir, distribuir y utilizar bienes de consumo. Incluye, por tanto, conocimientos teóricos y prácticos, know-how, métodos y procedimientos productivos, gerenciales y organizativos, entre otros; identificación y asimilación de éxitos y fracasos anteriores, dispositivos físicos y equipos.¹

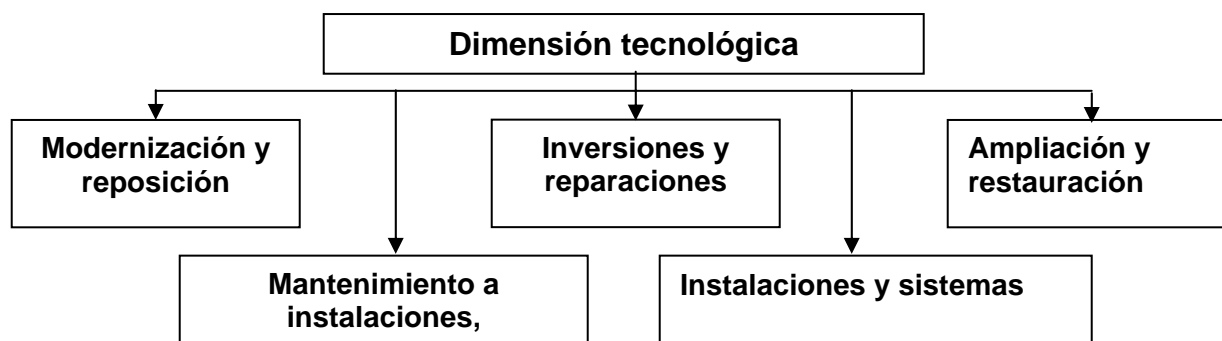


Figura 1. Dimensión tecnológica **Fuente:** Elaboración propia a partir de Torres Rodríguez (2009)

¹ Citado por Torres Rodríguez (2009)

La globalización y los pasos agigantados de la tecnología exigen que las empresas penetren en niveles de SS.TT. más sofisticados, haciendo uso de tecnologías y sistemas de información especiales. Los artefactos modernos son más rápidos y concentran mayor cantidad de información y funciones, por lo que los SS.TT. se vuelven primordiales. (Mejía Henao s/f)

La **dimensión ambiental** (Ver Figura 3) de los SS.TT. está relacionada, entre otros aspectos con el consumo de grandes cantidades de energía y agua, de insumos agresivos al medio ambiente y la generación de altos volúmenes de desechos, tanto sólidos como residuales líquidos, por ello, tradicionalmente son vistas como agresoras al medio ambiente. En las últimas décadas esta situación se ha revertido y los hoteles (el turismo en general) han pasado a jugar un papel importante en la preservación y conservación del mismo y a la vez se convierte en factor para lograr y mantener su competitividad desde una perspectiva sostenible. (McKercher, 2003)¹

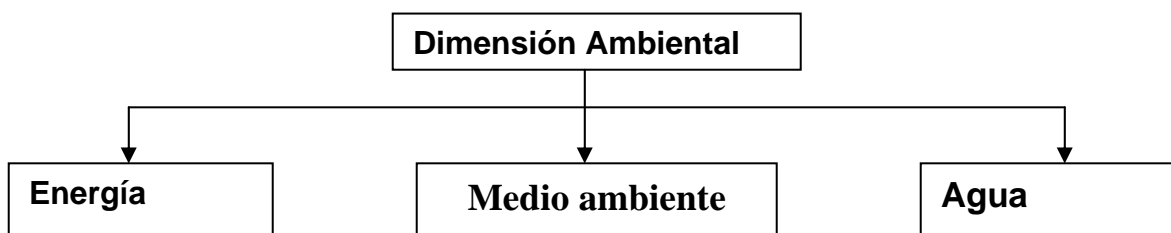


Figura 2. Dimensión ambiental **Fuente:** Elaboración propia a partir de Torres Rodríguez (2009)

Para la gestión de los SS.TT. se toman decisiones que generalmente tienen repercusiones en el medio ambiente. Por esto se debe tratar de escoger, a la hora de introducir los procesos, aquellos cuyo impacto ambiental sea el menor. Un ejemplo es el de minimizar los residuos o las emisiones, generalmente se plantea como primera acción el cambio técnico de los procesos: sustituciones de materiales, modificaciones en los equipos o diseño de nuevos productos, pero no siempre se reflexiona sobre la posibilidad de reducir el impacto ambiental negativo a través de

¹ Citado por Torres Rodríguez, (2009)

cambios en la organización de los procesos y las actividades, es decir, a través de la implantación de buenas prácticas medioambientales.¹

La **dimensión social** (Figura 4) de los SS.TT. se manifiesta, esencialmente en las relaciones que se establecen en el cumplimiento de sus funciones y que constituyen uno de los componentes que hacen posible el logro de sus objetivos, tanto en su ámbito interno como externo. Las relaciones internas, representativo de las condiciones, normas, principios, decisiones y actuaciones que se adoptan y plantean desde el seno de las empresas, con objeto del cumplimiento de los fines empresariales, las relaciones externas, distintivo de las repercusiones, precios, disposiciones legales, condiciones de mercado, etc., a las que se ve sometida la empresa, o también, las que establece la empresa como respuesta al marco exterior. (Figuerola Palomo, 2003)

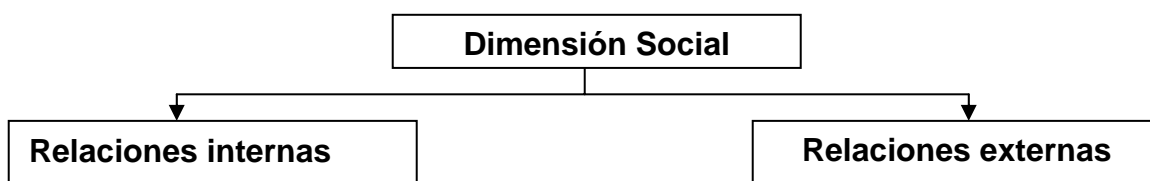


Figura 3. Dimensión Social. **Fuente:** Elaboración propia a partir de Torres Rodríguez (2009)

1.3 El enfoque de proceso como herramienta clave para el desempeño empresarial

En la creciente complejidad del desempeño empresarial siempre ha estado presente el tema estructural y cuanta es su influencia en la efectividad del funcionamiento de la organización. Al mismo tiempo ha ido cobrando fuerza la consideración ineludible del rol de los procesos de producción, servicios, apoyo y dirección, presentes en la empresa. (Vázquez Santiesteban 2005)

¹ Las buenas prácticas medioambientales en la Hostelería y Ocio. Consejería de Medioambiente. s/f.

Existen profundos análisis sobre el soporte estructural de una organización y su adecuado grado de complejidad en niveles jerárquicos, criterios de departamentalización, formalización de reglamentaciones y concentración de decisiones, de manera que se consiga la mayor racionalidad y organicidad en el diseño organizacional que se adopte. En esos estudios subyace la comprensión de que la gestión por procesos es la llave para entender la organización como un sistema. (González Méndez, 2002)

El funcionamiento empresarial atendido estrictamente a un organigrama convencional y muy formalizado, facilita la existencia de debilidades en la comunicación interdepartamental, propicia que las metas de las diferentes unidades organizativas se establezcan y luchen por separado, que se entorpezcan las coordinaciones, cooperación y colaboraciones internas o el comportamiento aliado frente a competidores externos. Los asuntos que conciernen y requieren la acción conjunta de varias áreas de dirección se trasladan al nivel superior para que arbitre y decida, o se extinguen en tierra de nadie. Cada departamento separadamente procura demostrar su efectividad y ceñirse a su óptimo local, que frecuentemente no coincide con el óptimo general de la organización y, a veces, crecen grandes círculos reforzadores de justificaciones y peloteos que producen demoras y acciones innecesarias.¹

El enfoque de proceso se encamina a solventar esas deficiencias y debilidades y proporcionar una manera más realista y simple de ver y dirigir la empresa. En primer lugar se diafanizan los flujos de trabajo y las relaciones en la secuencia de clientes internos, y también se evidencia, en la definición de los puestos de trabajo, el rol de cada quién respecto al objetivo común, que ahora queda más nítido para todos los implicados en cada proceso.²

¹ Citado por González Méndez, 2002

² (Ibídem)

1.3.3 Conceptos básicos relacionados con la gestión por procesos¹

Los términos 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

¹ Negrín Sosa y Medina León (2002)

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.

1.3.2 Algunas definiciones de procesos descritas por diferentes autores

Diferentes autores se refieren a los procesos. El consultor norteamericano (Heffernan, 1998) que señala: “Un proceso es un conjunto de actividades que producen valor para un cliente externo o interno”; y a decir de (Rivera, 2000). “Definir un proceso es: conocer sus límites, salidas, clientes, entradas, proveedores, representando gráficamente las actividades que lo conforman”. En la primera se enuncia, concretamente, el propósito o la razón de ser de un proceso, en cambio, la segunda especifica los elementos que lo conforman.¹

Por su parte en la ISO 9000: 2000 se ofrece una visión más generalizada y aplicable a cualquier actividad, pues enuncia “Un proceso: Toda aquella actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”.

D. Nogueira, A. Medina y C. Nogueira resumen la definición de proceso de varios autores como una “Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los

¹ Citado por Vázquez Santiesteban (2005)

clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)”¹

Es opinión del autor que de los conceptos estudiados aquí, el último es el que se ajusta más a los intereses de esta investigación y se puede representar en la figura 5. Vázquez Santiesteban (2005), lo resume como: una entrada que está asociada a un proveedor, un productor que estará encargado de transformación de la entrada en salida o producto; o sea agregar valor a las entradas y el cliente (interno o externo) recibirá este producto o servicio.

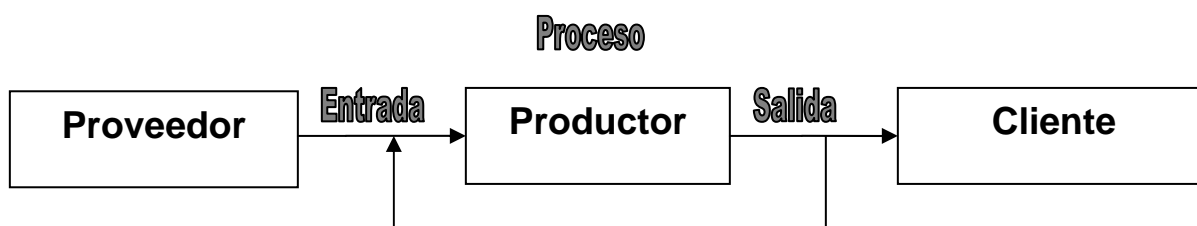


Figura 4. Esquema general de un proceso. **Fuente:** Tomado de Vázquez Santiesteban (2005)

1.3.3 El enfoque de proceso

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".²

El enfoque de proceso, no es más que la lente con que se mira la organización; lente, a través de la cual, se verá, en primer plano, los procesos que fluyen por la misma; determinando los puntos donde peligra la integridad y el óptimo desempeño

¹ Citado por Fernández Rodríguez (2008)

² Metodología para el estudio organizativo de los procesos empresariales. Gerencia de desarrollo organizacional dirección de organización. Sistemas información y recursos humanos. La Habana, diciembre del 2002.

de los mismos. Estos puntos, frecuentemente, lo constituyen las relaciones que se establecen entre las distintas áreas funcionales por donde fluyen los procesos de la empresa. (Vázquez Santiesteban 2005)

La norma ISO 9001: 2000 define como enfoque basado en procesos a "La aplicación de un Sistema de Procesos dentro de la Organización, junto con la identificación de las interacciones de estos procesos, así como su gestión".

El enfoque basado en los procesos se desarrolla e implementa para mejorar la eficiencia organizativa y la eficacia del sistema de gestión, a través de la racionalización de los procesos. Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. Este sistema permite control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

1.3.4 Gestión por procesos

Según la Real Academia de Española (RAE.), se define gestión como: "Acción de gestionar o de administrar"

La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.¹

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.(Negrín Sosa y Medina León, 2002)

¹ Citado en Quality Service of the Sanitary Attention. TOLEDO, October 21 2002.

Para Gallego (2004), las transformaciones en el seno de las empresas han sido múltiples. Las circunstancias actuales indican tres cosas: la empresa funcional ha muerto, la relación entre los clientes y la organización necesita mayor amplitud y apertura para satisfacer a ambos; los clientes de hoy y del futuro quieren percibir el valor de los productos / servicios que persiguen o van a recibir; enfatiza que solo a través de los procesos se puede entender la empresa del futuro y con ella la turística.¹

La gestión por procesos permite abandonar el clásico y desenfadado enfoque jerárquico-funcional, que retrasa las reacciones frente a posibles cambios y favorece la existencia de núcleos concentrados de poder, por una secuencia de actividades orientadas a generar un resultado a partir de una entrada que confluye en una salida que responde a las exigencias del cliente. (Nogueira Rivera y Medina León, 2004). Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos señala Beltrán Sans (2002), que orientados al cliente, brindan el servicio a un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimiento de los clientes para asegurar resultados satisfactorios. Aunque en la práctica, afirma Trischler (2000), todos concuerdan que aún con los avances en las técnicas y métodos de dirección, se mantiene necesaria la existencia de una variante estructural para dirigir la organización, también hay consenso de que todo se decide en los procesos y que el éxito de toda organización depende de que sus procesos empresariales estén alineados con sus estrategias, misión y objetivos.²

Ante la evolución del ambiente económico caracterizado por: un fortalecimiento del mercado (competencia, requisitos de los clientes, globalización, liberalización,...), una aceleración de los cambios (necesidades evolutivas de los clientes, regulaciones,...), un aumento de las complejidades, tanto internas (nuevas tecnologías de la información, nuevos productos, nuevas profesiones, nuevas competencias) como externas (asociaciones, mercado, partes interesadas,...), las empresas deben, para

¹ Citado por Torres Rodríguez (2009)

² (Ibídem)

sobrevivir, aumentar su competitividad, reforzar su flexibilidad y mejorar sus resultados. (Norma Francesa, Junio 2000)

La gestión por proceso establecido por la versión 2000 de las normas de la serie ISO 9000 constituye una respuesta para emprender estas tareas.

El organismo que aplica una gestión por proceso tiene como fin:¹

- Responder a las necesidades y expectativas de los clientes, colocándolas en el centro de las funciones del organismo
- Dar un sentido al trabajo de las personas para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos sobre los cuales actúan
- Determinar sus misiones y sus contribuciones para lograr la satisfacción del cliente
- Optimizar la obtención de resultados.

Según lo planteado en la norma ISO 9000:2000 para implantar la gestión por procesos es fundamental la asignación de un dueño o responsable, para cada proceso en la organización.

Este responsable será el encargado de:

- Promover y vigilar el desempeño del proceso interfuncional
- Verificar si el proceso cumple con los requerimientos de los clientes
- Verificar si el proceso cumple con las metas internas
- Luchar continuamente por el perfeccionamiento del proceso mejora continua
- Ser mediador en los problemas o conflictos que se pueden presentar en los enlaces o interrelaciones de las áreas funcionales, por donde fluye el proceso
- Desarrollar un plan y un presupuesto para el proceso.
- Velar porque los intereses funcionales no se superpongan a los intereses del proceso.

Se debe aclarar que la gestión por procesos o la asignación de un responsable del proceso no significan una segunda estructura organizacional. Esta gestión exige la coexistencia pacífica entre las dos dimensiones, vertical y horizontal de la organización, o sea, los jefes funcionales seguirán teniendo la misma autoridad que

¹ Norma francesa (Junio, 2000)

en cualquier organización tradicional. Lo cual se logrará a través de la medición en la organización al implantarse la gestión por procesos, cada función o departamento se medirá o evaluará, respecto a los objetivos que reflejan la contribución a uno o más procesos, y que se concentren en los clientes.¹

La gestión solo provoca un cambio en la forma en que se llevan a cabo las actividades en la empresa, mediante la verificación de que estos, que siempre han estado presentes, sean eficientes y racionales, y alineando las metas u objetivos funcionales con las metas de los procesos.

Las ventajas de la gestión por procesos se definen en la ISO 9001:2000:

- Provee de un control continuo sobre las conexiones, combinaciones e interacciones entre los procesos y tareas individuales dentro del sistema de la empresa
- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas
- Aumenta la capacidad de usar los mismos recursos.

Para finalizar podemos considerar que se debe construir y perfeccionar cada proceso con un mínimo de fases e interfases y de especificaciones, promoviendo la polivalencia, con puestos de trabajos enriquecidos, versátiles, provistos de suficientes facultades y donde ocurra el justo a tiempo a lo largo de todo el flujo. Aspirar a trabajar con un personal muy entrenado en el proceso y sus estándares, consciente de roles y objetivos, capaz de hacer equipo, habituado a la mejora continua, que practique la acción preventiva, y asegure metódicamente que todo esté clasificado, ordenado, seguro, que observa la necesaria disciplina tecnológica y administrativa, que tiene amplias oportunidades de implicarse y presentar propuestas que tienen prontas respuestas y reconocimientos a lo bien hecho. (González Méndez, 2002)

¹ Norma ISO 9000:2000

1.3.5 ¿Por qué se considera que la gestión por procesos es el relevo ideal para la gestión por funciones?

Es muy frecuente que en la forma funcional (Visión Vertical) de concebir la empresa, como tendencia, se produzca una “separación” entre las diferentes áreas funcionales de la misma, ya que cada departamento se centra en la consecución de las metas que le fija la alta gerencia. La literatura denomina a estas “separaciones”, como la cultura del silo. Cada departamento constituye una especie de fortaleza, guardando dentro las actividades que les corresponde realizar, y dejando fuera la de las otras áreas. En este ambiente la comunicación interdepartamental se hace muy difícil, potenciando la “separación” de las partes de la organización y poniendo en peligro la integridad y desempeño de los procesos. (Vázquez Santiesteban 2005)

Sin embargo, el enfoque de proceso ve a la organización como un todo y como parte de un ambiente externo mayor, y no como un conjunto de partes por separado. Esta forma de pensar indica, que la actividad, de cualquier parte de la organización afecta a todas las demás. De esta forma, siempre se identificarán de ante mano el impacto que tendrá en otros departamentos. Es decir, que integrarán sus departamentos con toda la empresa. El logro de esto se encuentra en la forma en que se traten las relaciones entre las diferentes áreas de la organización. Este enfoque (Visión Horizontal), aporta ventajas significativas, pues incluye a los clientes, proveedores y flujo de trabajo, además permite ver “Cómo” se efectúa el trabajo por medio de los procesos que trascienden las barreras funcionales, pues forman las vías por las cuales, verdaderamente, se realizan los productos y/o servicios. Lo anterior lleva a la premisa de que los procesos deben ser administrados, lo cual implica la implantación del Enfoque de proceso. (González Méndez, 2002)

1.3.6 El mapa de procesos.

El mapa de procesos o diagrama de flujo, es una de las herramientas básicas utilizadas para apoyar al mejoramiento de los procesos. Este representa esquemáticamente los flujos de entradas y salidas, como también la secuencia de actividades con sus respectivos flujos que son llevados a cabo para lograr un objetivo definido. Un mapa de procesos detallado, va más allá de la diagramación lógica de

las actividades con sus flujos de entradas y salidas, porque además muestra información de los estándares bajo los cuales debe funcionar la realización de tales actividades. El mismo permitirá identificar qué, cómo, quién, cuando, dónde, y cuánto es necesario para lograr los objetivos deseados, permitiendo una visión compartida del esquema de funcionamiento lo cual permite focalizar oportunidades de mejora. Es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. (Benavides, 2003)

Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar. Se trata de una herramienta de gestión que permite analizar los factores de éxito, priorizando la aplicación de objetivos y recursos, valorando la interacción entre procesos. Siendo un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo. Los mapas de proceso son de gran utilidad para el entendimiento rápido de los procesos que desarrolla una empresa, y por eso el lugar de los manuales de procesos no son únicamente los escritorios de los trabajadores de una empresa, ya que este muestra una vista simple del proceso, donde cada parte se visualiza y se indican las interfaces, considerando entrada, proceso, salidas. (Ibídem)

Según este mismo autor, los mapas de procesos son importantes para:

1. Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente
2. Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad
3. Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso
4. Orientar a nuevos empleados

5. Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos
6. Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados.

Los mapas de procesos según (Zaratiegui, 1999; González Méndez, 2002; Marrero Latorre, 2003) son dentro de las técnicas gráficas de uso empresarial, una de las que han alcanzado mayor difusión y popularidad internacional, en buena medida fundamentado en la revitalización en los últimos años del enfoque en procesos, además de la utilidad práctica y los beneficios que reporta su uso.¹

Al definirse la organización como un sistema de procesos interrelacionados, los mapas de procesos impulsan a los empresarios a poseer una visión más allá de los límites geográficos y funcionales de sus entidades, muestran cómo las actividades que se desarrollan están relacionadas con los grupos de interés de la empresa, y posibilitan la estructuración de los sistemas empresariales de forma tal que todos los grupos que tengan que ver con su funcionamiento sean reconocidos por su contribución al exitoso desempeño organizacional, manteniendo un equilibrio entre sus necesidades.²

Para finalizar, se sugieren múltiples acciones para una correcta conformación de un mapa de procesos:³

1. Construir y perfeccionar cada proceso con un mínimo de fases e interfases y de especificaciones, promoviendo la polivalencia, con puestos de trabajos enriquecidos, versátiles, provistos de suficientes facultades y donde ocurra el justo a tiempo a lo largo de todo el flujo
2. Eliminar todas aquellas acciones, fases o interfases, especificaciones, estándares, medidas, etc., que son innecesarias, redundantes, obsoletas, que no agregan valor para el cliente, o que interfieren o no contribuyen a los objetivos del proceso

¹ Negrín Sosa, y Medina León, 2002

² (Ibídem)

³ González Méndez (2002)

3. Simplificar, fusionar, reordenar, combinar, agregar, desglosar, etc., acciones, fases o interfases, y demás componentes del proceso, según lo requiera su mejor funcionamiento
4. Aspirar a trabajar con personal muy entrenado en el proceso y sus estándares, consciente de roles y objetivos, capaz de hacer equipo, habituado a la mejora continua, que practica la acción preventiva, y asegura metódicamente que todo esté clasificado, ordenado, limpio, seguro, que observa la necesaria disciplina tecnológica y administrativa, que tiene amplias oportunidades de implicarse y presentar propuestas que tienen prontas respuestas y reconocimientos a lo bien hecho.

1.4 Procedimientos para la gestión de los procesos en empresas hoteleras

En este epígrafe se muestran algunos procedimientos consultados, que han sido propuestos por diferentes autores que servirán para el análisis que podrá permitir la adaptación de uno, que permita identificar los elementos que dificultan la aplicación del enfoque de proceso en los SS.TT en el hotel Brisas Guardalavaca:

1.4.1 Procedimiento propuesto por Negrín Sosa (1997)

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.

- Análisis externo e interno
- Diagnóstico general de los procesos
- Selección de los procesos.
- Identificar Objetivos
- Selección y formación del equipo de análisis de procesos
- Definir factores claves a medir(indicadores)
- Establecer el patrón de comparación
- Medir el desempeño del proceso
- Evaluar y seleccionar alternativas de mejora.
- Resolución de problemas

- Técnica del valor añadido
- Recoger información externa relacionada con el proceso o con alguna actividad del mismo
- Establecer el plan de mejoras
- Ejecutar el plan de mejoras
- Supervisar y evaluar los resultados.

1.4.2 Procedimiento propuesto por Vázquez Santiesteban (2005)

Esta metodología fue conformada por la autora, a partir del trabajo con un grupo de expertos, a los cuales se les ofreció una propuesta inicial, conformada sobre la base de la revisión bibliográfica y del estudio de otros métodos empleados por varios analistas. La técnica aplicada para el análisis, discusión y la selección de los pasos a seguir, fue la tormenta de ideas, donde cada participante expuso sus criterios hasta lograr reducir la metodología y obtener una serie de pasos, además de las entrevistas a varios especialistas de instalaciones hoteleras del territorio, y la asesoría de tutores y consultores experimentados.

Diagnóstico para Determinar el grado de aplicación del Enfoque por Procesos

- Preparación para ejecutar la investigación
- Identificación y selección de los procesos a estudiar
- Caracterización de los procesos a estudiar
- Determinación de la reserva de mejoras y establecimiento de propuestas
- Selección y aprobación de las alternativas
- Implementación de propuestas de mejora.

1.5 Estado actual de los SS.TT. en hoteles de Holguín

En la resolución 64 MINTUR (2005), se afirma que el desarrollo del sistema de alojamiento no ha estado aparejado de una correcta y coherente política de mantenimiento y conservación de las instalaciones, tanto turísticas como de aseguramiento, lo cual ha dado lugar al deterioro y a la pérdida de atributos, con la consecuente afectación a la calidad del producto, en el caso de las primeras.

En el diagnóstico desarrollado por el grupo de investigación comercial del MINTUR

en Holguín en hoteles del polo turístico, junto al estudio, de forma específica, para el análisis de la oferta complementaria permite corroborar la presencia de deficiencias, entre las que se encuentran un estado actual de la calidad y la imagen de productos turísticos inferior a lo deseado, que se evidencia en un deterioro significativo de los atributos de la infraestructura hotelera; resultados negativos en las encuestas de los turoperadores en cuanto a la evaluación de atributos de calidad relacionado con las habitaciones, la comida y otros, afectadas por la baja capacidad los suministradores de servicio (terceros) en el territorio holguinero y fuera del mismo, fundamentalmente en la oferta y ejecución de servicios de mantenimiento. (Lozada Núñez, 2007)¹

Entre las deficiencias fundamentales de la gestión de los SS. TT. se encuentran las relacionadas con el mantenimiento que se consideran, en un 50% motivado a que se trabajan con mayor frecuencia en las acciones correctivas y no se prioriza el cumplimiento de las preventivas. Las deficiencias en la oportunidad, cantidad y calidad en el aprovisionamiento de materiales y servicios provocan incumplimientos en la ejecución de las acciones planificadas, de igual manera contribuyen las deficiencias en la planificación de éstas actividades y la asignación de presupuestos inadecuados. (Torres Rodríguez y González Ferrer, 2006)¹

Un resumen de la problemática actual en Holguín, resultado del taller provincial de Gestión de los SS.TT. hoteleros desarrollado en el MINTUR se presenta a continuación:²

1. Deterioro de atributos de calidad de la infraestructura tecnológica.
2. Deficiencia en la gestión de las relaciones con los proveedores de insumos y materiales
3. Falta de coordinación en las acciones de los SS.TT. para ahorrar recursos
4. Incapacidad de respuesta de los terceros como prestatarios de servicios al turismo
5. Estructuras organizativas que no favorecen administración de los SS.TT. en

¹ Citado por Torres Rodríguez (2008)

² (Ibídem)

el cumplimiento de sus roles

6. Presencia y competencia de los recursos humanos vinculados SS.TT.
7. Pobre participación en la planificación y manejo del presupuesto de SS.TT.
8. Carencia de procedimientos actualizados para la planificación y control de las actividades de los SS.TT.
9. Ausencia de sistemas informáticos que faciliten la toma de decisiones
10. Deficiencia en la gestión de las relaciones con los terceros en la contratación de servicios.

Al realizar un análisis de estos resultados el autor coincide con (Torres Rodríguez 2009), donde se evidencia que aún existen deficiencias que demandan ser corregidas con soluciones sostenibles y se demuestra que se hace necesario la introducción de nuevas herramientas de gestión.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE PROCESO EN LOS SS.TT.

En este capítulo se aplicará un procedimiento para el diagnóstico de la aplicación del enfoque de proceso en los SS.TT., que es consecuencia del estudio de diferentes procedimientos, entre los que se destacan los propuestos por: (Negrín Sosa, 2003; Vázquez Santiesteban, 2005 y de Torres Rodríguez, 2009), el objetivo primordial del procedimiento será comprobar la aplicación de este enfoque en el estado actual de la gestión del proceso de los SS.TT. en el hotel Brisas Guardalavaca y proponer mejoras que contribuyan en su correcto desempeño. Para su desarrollo se tomaron en cuenta las características del sector hotelero, y se empleó como método fundamental la dinámica grupal (Anexo 1) la cual se extiende durante todo el transcurso de la investigación y como técnica la tormenta de ideas, donde participaron directivos de la empresa al más alto nivel, gestores del proceso de los SS.TT. y personal especializado de la universidad Oscar Lucero Moya de Holguín.

Tabla 2. Composición del grupo de especialistas

COMPOSICIÓN	CANTIDAD
Directivos de la instalación	1
Directivos de SS.TT	1
Personal especializado de SS.TT	4
Especialistas de la Uho	3

Fuente: Elaboración propia

Fueron presentados los procedimientos anteriormente citados, donde se analizaron las diferentes fases y pasos que los componen, tomando de ellos los aspectos que se encontraban acordes con los intereses de esta investigación. Finalmente fue acordado que el procedimiento a aplicar presentaría las fases que aparecen a continuación. La figura 6 muestra las mismas así como los pasos que la integran:

- I. Introducción
- II. Diagnóstico del enfoque de proceso en los SS.TT.
- III. Elaboración del proyecto de mejoras
- IV. Seguimiento y control de las mejoras

Como premisa fundamental para la aplicación del procedimiento, resulta de vital importancia el comprometimiento en primera instancia de la dirección como elemento rector de cambios para favorecer el involucramiento de los trabajadores en la tarea. La gerencia debe conocer la envergadura del diagnóstico, su importancia, así como las ventajas que traerá para la entidad si se logra realizar.

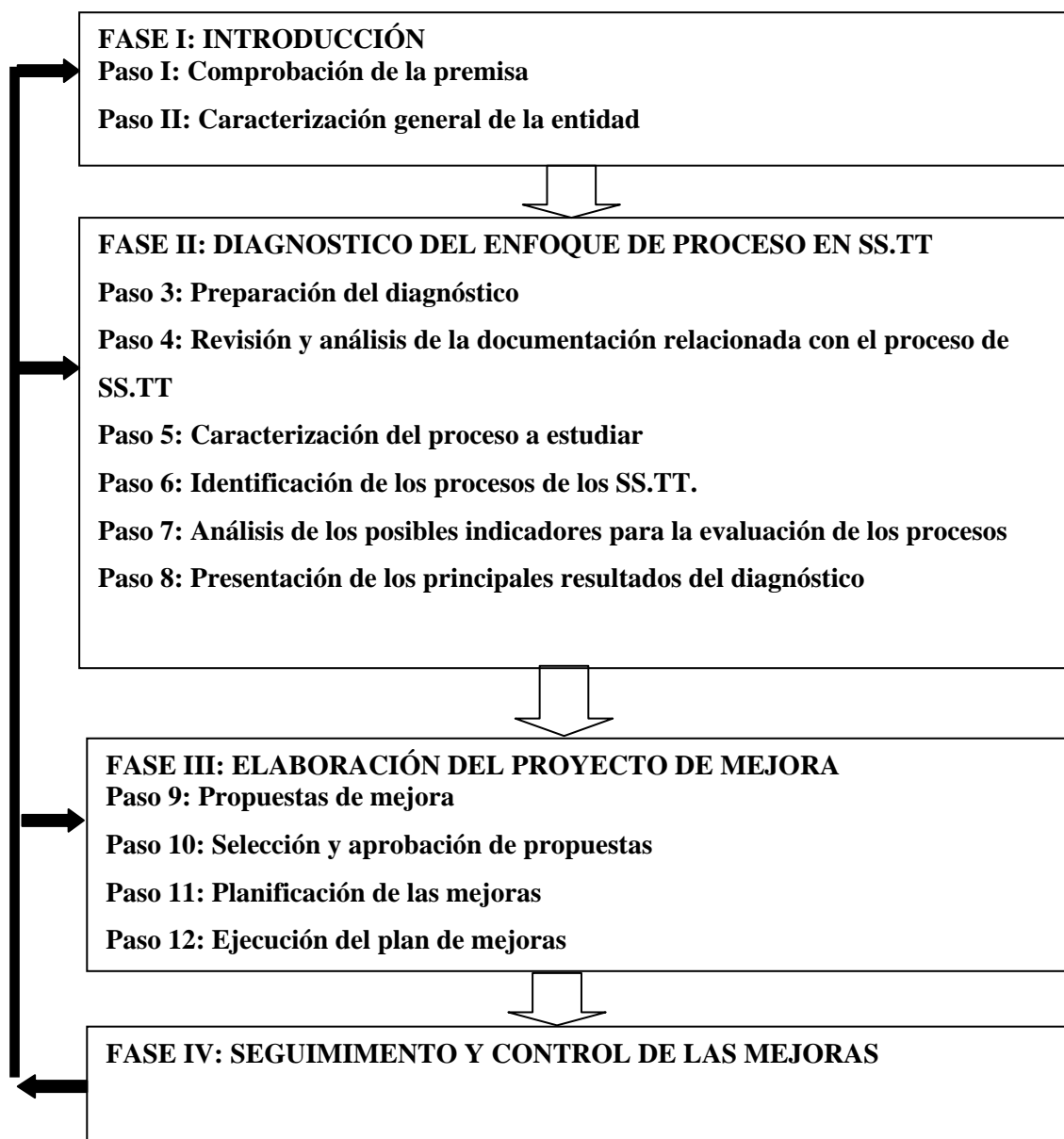


Figura 5. Procedimiento para determinar los principales problemas que limitan el enfoque de proceso en servicios técnicos. **Fuente:** Elaboración propia

2.1 Procedimiento propuesto para el diagnóstico de la aplicación del enfoque de proceso en los SS.TT. Aplicación en el hotel Brisas Guardalavaca del polo turístico de Holguín

Fase I: Introducción

Objetivo: caracterizar el contexto de aplicación del diagnóstico.

Paso 1: Comprobación de la premisa

El objetivo del paso se concreta en la verificación del interés de los directivos de la empresa en la investigación a desarrollar, incluyendo de forma fundamental a los gestores del proceso de los SS.TT., se realizarán reuniones y entrevistas para conocer el grado de interés y conocimiento que poseen sobre el tema y si saben del impacto de la investigación en el mejoramiento de la gestión de la instalación. De no cumplirse la premisa se procederá a ejecutar acciones que contribuyan al comprometimiento del personal rector de cambios, entre esas acciones se encuentran la capacitación mediante conferencias y demostraciones prácticas de la importancia, actualidad e impacto del tema a tratar por la investigación.

Se comprobó un marcado interés en la realización del diagnóstico demostrando conocimientos acerca del impacto del tema a tratar en el desarrollo de la gestión empresarial, siendo evidente la colaboración en todo momento durante la práctica de entrevistas y el aporte de información útil para llevar a cabo la investigación, en general se consideró cumplida la premisa. Fue detectado que tienen elaborado un mapa de proceso a nivel de entidad.

En la práctica no se logró implementar una gestión enfocada a los procesos, ya que los mecanismos que permiten el éxito en este tipo de gestión no están del todo creados, además el mapa de procesos a nivel del proceso objeto de estudio no está del todo conformado; mediante entrevistas y observación directa se verificó que la participación de los trabajadores de menor rango en la toma de decisiones es insuficiente, dada su elevada carga de trabajo, las relaciones que se establecen entre los procesos no se controla de forma eficaz.

Paso 2: Caracterización general de la entidad

Objetivo: realizar una caracterización general de la entidad objeto de estudio.

Dentro de la caracterización es importante el análisis de la estructura organizativa, para lo cual resulta útil la revisión del organigrama general (Anexo 2). El entorno en que se desenvuelve también resulta de interés para la investigación, ya que permite valorar que elementos son manejables por la instalación y cuáles dependen de factores externos, para ello se debe investigar quiénes son los competidores y proveedores que aparecen en los análisis estratégicos y operativos de la comercialización, que influyen de forma directa en el funcionamiento del hotel y en la oferta actual o futura de algún servicio. Para esto se pueden emplear estudios de mercados e informes comerciales que se hayan realizado en la entidad objeto de estudio.

El hotel Brisas Guardalavaca fundado en el año 1994 y perteneciente al Grupo de turismo CUBANACÁN¹, está situado en el polo turístico Guardalavaca, a 54 Km. de la ciudad de Holguín. Ofrece servicio Todo Incluido con categoría cuatro estrellas las 24 horas. Es un hotel dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo principalmente, el segmento de familia.

La mayor atracción que ofrece el Polo Turístico de Holguín y concretamente hablando el hotel Brisas Guardalavaca, es el destino de sol y playa. Además, el complejo hotelero Brisas Guardalavaca, tiene el privilegio de estar situado en la costa norte oriental de Cuba y entre dos lugares de interés histórico cultural: Bariay, sitio por donde desembarcó el almirante Cristóbal Colón y el Chorro de Maíta, cementerio aborigen más grande de Latinoamérica.

La fuerza de trabajo está integrada por un total de 412 trabajadores, de ellos 220 son empleados de los servicios. Del total de la plantilla 194 son mujeres y la mayor cantidad de trabajadores se encuentra en el rango de 31 a 40 años.

El hotel cuenta con 231 habitaciones Standard, de las cuales 22 son comunicantes y se desglosan en: 2 mini suites, 4 junior suites, 128 con camas dobles (58 con vista al

¹ Grupo líder del turismo en Cuba, cuenta con una experiencia de veinte años desde su fundación en 1987.

mar y 70 con vista al jardín), 96 con cama matrimonial (52 con vista al mar y 44 con vista al jardín).

Todas con camas cameras o 2 camas gemelas, aire acondicionado, baño con bañera, mini fridge, secador de pelo, TV satélite, teléfono directo, caja de seguridad y balcones con vista al mar o al jardín.

La Villa que es parte del complejo y fundada en el año 1998, está integrada por 9 bloques de habitaciones que llevan el nombre de las nueve primeras villas fundadas en Cuba con sus respectivas fechas de fundación (Baracoa, Bayamo, Trinidad, Sancti Spiritus, La Habana, Puerto Príncipe, Santiago de Cuba, Remedios y Gibara), posee 206 habitaciones de las cuales 24 son comunicantes y se desglosan en: 2 para discapacitados, 80 con camas dobles (20 con vista al mar y 60 con vista al jardín) y 124 con cama matrimonial (42 con vista al mar y 82 con vista al jardín), de ellas 80 mini suites.

Facilidades

Todas tienen las mismas facilidades mencionadas anteriormente. Sin embargo, existe una diferenciación entre los standards de la Villa y las mini-suites. Éstas últimas son un poco más amplias y poseen un sofá cama.

Entre las facilidades se encuentran 2 piscinas, 2 restaurantes buffet, 2 a la carta (uno italiano y uno especializado en mariscos, se requiere reservación), 1 parrillada, 8 bares, bebidas nacionales e internacionales y meriendas las 24 horas, la tabla 3 muestra la infraestructura de A+B perteneciente a la instalación. También cuenta con discoteca y karaoke de 11:00 p.m. a 2:00 a.m., cambio de moneda de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., sauna, 2 jacuzzis públicos, tumbonas, toallas de piscina, servicio telefónico internacional, kids club.

Otras facilidades con cargo extra están constituidas por: servicios médicos, masajes y salón de belleza de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.; lavandería; renta de autos las 24h; servicio telefónico internacional; buró de turismo, fax y correo electrónico de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., paseos a caballo, taxi, motos y baby sitting las 24h.

La infraestructura de alojamiento y bebidas (A+B) se muestra a continuación:

Tabla 3. Infraestructura de A+B perteneciente al hotel Brisas Guardalavaca

RESTAURANTES Y CAFETERÍAS	BARES
• Restaurant Buffet "La Turquesa"	• Coffee bar "El Zaguán"
• Restaurante Buffet Mercado "El Zaguán"	• Coffee Bar "Capuccino"
• Restaurante "La Trattoria"	• Lobby bar El Tejado"
• Restaurante a la carta "El Patio de los Artistas"	• Servibar "LaTurqueza"
• Parrillada	• Acuabar
	• Bar Discoteca " La Dulce Vita"
	• Bar "La Tinaja"
	• Bar "El Patio"

Fuente: Tomado de la caracterización general de la instalación

Los clientes repitentes tienen una oferta especial denominada Plan de fidelización por cada vez que regresen que incluye diferentes obsequios y facilidades.

Misión y visión

La visión se ha declarado de la forma siguiente: Seremos el mega todo-incluido líder de la hotelería en el Caribe, distinguiéndonos por la fantasía y la hospitalidad sin límites. Y la misión se lee: Somos el mega todo-incluido más cubano de la familia vacacionista. El hotel ha utilizado el siguiente lema o slogan: Fantasía incluida con sabor cubano.

Análisis de la estructura organizativa

La estructura organizativa puede calificarse de vertical, lo que dificulta en gran medida la dirección participativa, presentando 5 niveles de mando, donde se observa una gran distancia entre el ápice estratégico y el operativo, dificultando aún más la participación de los empleados de menor nivel jerárquico en la toma de decisiones. Otro aspecto de importancia a analizar lo constituye el nivel de relación con el mapa de procesos de la instalación, la estructura debe responder a los procesos que sean definidos en el mapa, por lo tanto una incorrecta estructuración del mismo devendría en una estructura poco práctica y disfuncional, lo que sucede en este caso.

Competencia

Para el Hotel Brisas Guardalavaca sus principales competidores en el destino son los hoteles cuatro estrellas pertenecientes a la corporación Gaviota: Blau Costa Verde, Occidental Gran Playa Turquesa, Playa Pesquero, Playa Costa Verde, Sol Río de Luna y Mares. En la mayoría de los casos todos ellos presentan un producto con la misma modalidad; todo incluido que posee altos estándares de calidad, reflejados no solamente en la parte física de sus instalaciones, sino también en las facilidades y servicios ofrecidos siendo la playa, también uno de sus principales atributos.

Principales mercados emisores

Los principales mercados emisores con que cuenta la instalación son los siguientes: Canadá, Inglaterra, Alemania. Además de estos mercados reciben turistas de otros países, aunque en menor cantidad. Entre ellos se encuentran Italia, Holanda, Suiza y Francia.

Canadá, es el principal mercado, pues los canadienses acuden a la instalación todo el año. El hotel cuenta con diferentes tour operadores como: Alba Tours, Air transat, signature, Sunquest. Inglaterra ocupa el segundo lugar entre los principales mercados emisores, la afluencia de clientes ingleses al hotel es principalmente durante el verano, en estos meses el mercado inglés supera al mercado canadiense, aunque la ocupación de la instalación generalmente no supera el 60%, es lo que se llama temporada baja. Entre los tour operadores ingleses que operan con el Hotel Brisas Guardalavaca se encuentra: First Choice, Holiday Place, Tomas Cook, Kuoni. Alemania no tiene temporada específica para aumentar sus niveles de ocupación en el hotel Brisas Guardalavaca, los alemanes acuden al hotel en cualquier época del año, no en igual cantidad que Canadá e Inglaterra, pero si es representativo el mercado alemán. Varios tour operadores mantienen contratos con el hotel, entre ellos:

Oger Tour, Al Tours, Tomas Cook Alemania, Neckermann.

Proveedores

Los principales proveedores de Brisas Guardalavaca se relacionan a continuación:

- Comercializadora, International Trading House (ITH) S.A.
- Comercializadora AT Comercial
- Havana Rum & Liqueurs
- Pesca Caribe
- Frutas Selectas
- Combinado Avícola Nacional(CAN) Holguín
- Ensuna
- Elf Gas Cuba
- Bucanero
- Suchel
- Cárnica Tradisa
- Cuba Ron
- Suchel Holguín
- Acueducto

Fase II: Diagnóstico del enfoque de proceso en los SS.TT

Objetivo: identificar las principales deficiencias que obstaculizan la aplicación del enfoque de proceso en los SS.TT.

Paso 3: Preparación del diagnóstico

Objetivo: conformar el grupo de especialistas y establecer las tareas principales para el desarrollo del diagnóstico

La mayor concentración del grupo de especialistas ha de pertenecer a gestores del proceso de SS.TT ya que el diagnóstico partirá de éste, además deben participar directivos generales de la entidad. Los cambios o mejoras propuestas deben ser aprobados al más alto nivel, debido a los recursos que se puedan comprometer, pues sin el apoyo de la alta dirección es sumamente difícil que se logre realizar algún cambio en el contexto de la organización.

En la dinámica grupal se sentaron las bases para la realización del diagnóstico y se conformó el grupo de especialistas utilizándose como técnica principal la tormenta de ideas. Resulta significativo que el mayor número de integrantes del grupo de trabajo presenta una experiencia de más de 12 años en el sector hotelero. La tabla 4 muestra los cargos que estos ostentan. Con el objetivo de cumplimentar la aplicación del procedimiento fijaron las tareas siguientes:

- Aplicación de técnicas de recopilación de información
- Observación directa en la diferentes áreas que abarca el proceso

- Revisión documental (Todos los documentos que de una forma u otra se sean necesarios para llevar a cabo el proceso, además de aquellos que estén relacionados con el mismo, Ej. mapa de procesos general de la entidad.
- Presentación de los principales resultados del diagnóstico.

Estas tareas fueron planificadas en tiempo e informadas con anterioridad al personal que sería entrevistado y observado.

Tabla 4. Composición del grupo de especialistas para la dinámica grupal

CARGO
Propietario de proceso de SS.TT.
Asesor del Director General
3 especialistas de SS.TT.
2 jefes de brigada de SS.TT
Especialista SS.TT Uho (coordinador)

Fuente: Elaboración propia

Paso 4: Revisión y análisis de la documentación relacionada con el proceso de SS.TT

Objetivo: realizar una revisión de documentos que resultan indispensables para diagnosticar al proceso objeto de estudio.

Entre los elementos que resultan importantes a chequear se encuentran:

- El mapa de proceso general de la entidad así como el del proceso de SS.TT. (se analizará de manera general si las relaciones están correctamente definidas, y se especificarán las relaciones que se establecen entre los SS.TT. y el resto de los procesos hoteleros)
- Documentación general relacionada con el proceso de SS.TT.

Luego de la revisión del mapa de procesos general (Anexo 3), se observó entre otras deficiencias que el proceso de SS.TT. no se encuentra definido como tal, siendo este uno de los procesos hoteleros de mayor trascendencia dentro de una instalación turística, aparece definido el proceso de mantenimiento por separado al igual que la gestión ambiental, cuando en la práctica es fácilmente palpable que el proceso de

SS.TT. es el encargado de gestionar el medio ambiente, incluidos todos los elementos que este encierra, dígase gestión de desechos, gestión de agua y energía, entre otros, lo mismo se evidencia en las funciones y facultades que tiene definidas el proceso de SS.TT. dentro del expediente de perfeccionamiento empresarial de la instalación, las cuales se definen como sigue:

Funciones

- Organizar, dirigir, y llevar a cabo las funciones de mantenimiento preventivo, planificado, y conservación de equipos e instalaciones
- Ejecutar y controlar la decoración de interiores, exteriores y áreas verdes
- Planificar, organizar y controlar el programa de ahorro de energía
- Controlar la implementación de las normas y procedimientos para la protección del medio ambiente
- Asegurar la ejecución e implementación de las medidas de seguridad, higiene y salud de la instalación, y de ellas especialmente las que comprenden controles de piscina, suministro de agua, evacuación de desechos, control de la legionella, control de vectores y otros animales. Implementación de las medidas comprendidas en los planes de seguridad interna contra catástrofe.

Facultades

- Aprobar el programa de mantenimiento preventivo a equipos e instalaciones
- Proponer a la alta dirección el reemplazo de equipos existentes por otros más eficientes y económicos, así como las bajas de equipos que por su estado lo requieran.

Al analizar estas funciones y facultades puede apreciarse el abanico de actividades que debe cumplir el proceso de SS.TT. dentro del hotel, y la gran cantidad de relaciones que establece para ello con los demás procesos de la instalación, demostrando así la importancia de llevar a cabo una correcta gestión de éste, el cual solo aparece definido como mantenimiento dentro del mapa de procesos general de la entidad, sin ser identificadas correctamente las relaciones que establece, ni apreciarse de manera general la influencia que tiene en la satisfacción del cliente final.

Por otra parte se comprobó que no existe un mapa de procesos del proceso de SS.TT., solo se detectaron definidos un diagrama de flujo de trabajo y algunos subprocesos aislados tales como: reporte de averías, mantenimiento.

Paso 5: Caracterización del proceso a estudiar

Objetivo: definir todo lo que relativo al proceso de manera general y específica sea útil para su caracterización.

Para contribuir a la caracterización del proceso de forma complementaria, se recomienda la aplicación de entrevistas individuales estructuradas a los propietarios de los procesos hoteleros que resultan clientes del proceso de los SS.TT. y al propietario del proceso objeto del diagnóstico. (Ver en el informe técnico de Serrano Marrero (2009).

General:

- Estructura organizativa del proceso
- Cantidad de trabajadores
- Distribución del trabajo
- Especialización del personal.

Específica:

- Entradas (inputs) al proceso: Toda la materia prima, materiales, productos, información que se necesita para su funcionamiento
- Salidas (outputs) del proceso
- Responsables del proceso: Persona que responde por el funcionamiento bien o mal del proceso
- Los clientes internos y(o) externos del proceso
- Requerimientos de los clientes: Lo que los clientes quieren, desean o esperan del proceso (se puede utilizar como método la entrevista a los propietarios de los procesos que son clientes del proceso de SS.TT)
- Los participantes del proceso: Personal encargado de realizar las tareas que los conforman
- Proveedores: Todos los encargados de suministrar las entradas o inputs al proceso, ya sean internos o externos

- Otras personas interesadas: Personas que no participan en el proceso, pero sin embargo les interesa su funcionamiento: Ej. El personal de gastronomía en un hotel se ve afectado por el buen o mal funcionamiento del proceso de alojamiento, lo cual le reportaría mayor o menor número de clientes.

Descripción general del proceso

La unidad operacional de SS.TT. presenta una plantilla total de 41 trabajadores, incluido el subdirector del proceso. Los obreros está distribuidos en dos brigadas de operarios: una para la gestión del mantenimiento de la tecnología, conformada por las especialidades: electricidad, corriente débiles, plomería, carpintería, pinturas, albañilería, mecánica, refrigeración y clima; y otra brigada que se encarga de los trabajos de jardinería y la decoración. La dirección del proceso está integrada por el subdirector de SS.TT., un especialista energético, un técnico programador del mantenimiento y un técnico en decoración y jardinería. La **misión** del proceso se encuentra claramente definida como sigue: Somos el equipo que mantiene el hotel en óptimo estado de funcionamiento técnico y conservación de su concepción estética en los estándares. Por su parte la **visión** la definen: La belleza y funcionamiento de nuestro hotel es parte de su distinción.

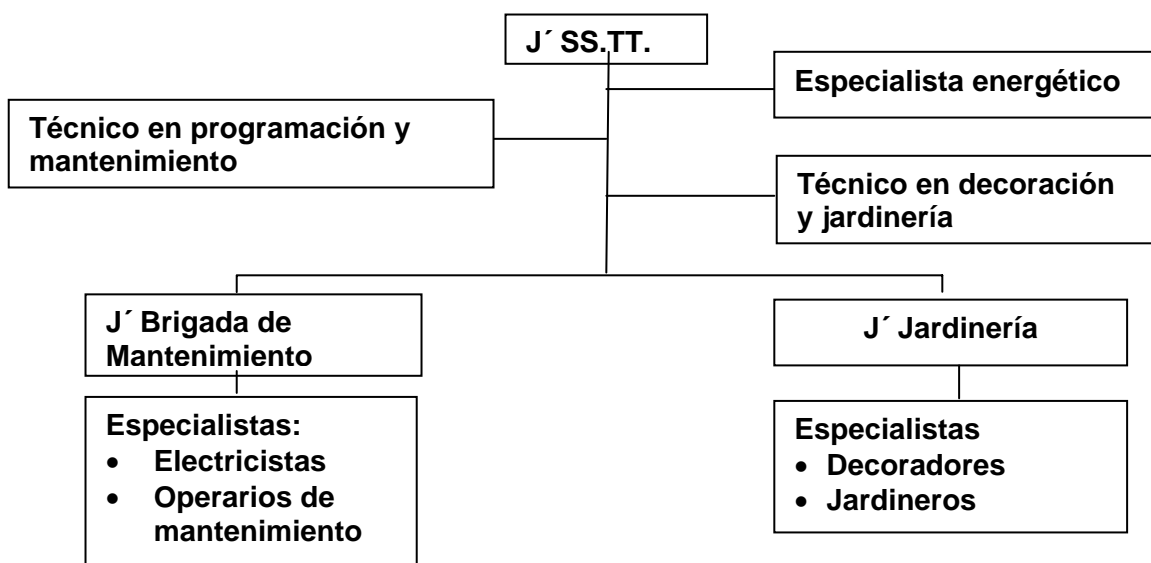


Figura 6. Organigrama actual del proceso. Fuente: Hotel Brisas Guardalavaca

La tabla 5 muestra los elementos específicos que caracterizan al proceso de SS.TT., donde aparecen representados todos los aspectos previamente citados.

Tabla 5. Elementos específicos que caracterizan al proceso de SS.TT.

RESPONSABLE	JEFE DE SS.TT
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • 6 electricistas
	<ul style="list-style-type: none"> • 2 limpiadores de piscina
	<ul style="list-style-type: none"> • 16 operarios de mantenimiento
	<ul style="list-style-type: none"> • 10 jardineros
	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de brigada de jardinería
	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de brigada de mantenimiento
	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista energético.
Clientes	Todos los procesos del hotel (internos)
	Cliente final (externo)
Proveedores	COPEXTEL, COMETAL, FríoClima, Rational, ATEC, SEISA, EMPRESTUR, CEDAI, Unecamoto, Movitel, TSA, Comunales Jardinería, CITMA, SETEC, CIMEX, Magnor (externos).
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos generales de la entidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas medioambientales
	<ul style="list-style-type: none"> • Información proveniente de todos los procesos del hotel
	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos y financieros
	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología

	<ul style="list-style-type: none"> • Energía y agua
	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de terceros
	<ul style="list-style-type: none"> • Desechos de otros procesos.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Desechos del propio proceso
	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología apta
	<ul style="list-style-type: none"> • Información
	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente
	<ul style="list-style-type: none"> • Costos
	<ul style="list-style-type: none"> • Uso racional de la energía
	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de recursos y servicios
	<ul style="list-style-type: none"> • Registros o patentes
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el desempeño ambiental
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras
	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación tecnológica.
Requerimientos del cliente	100% de aptitud para el uso
Otras personas interesadas	Terceros

Fuente: Elaboración propia

Paso 6: Identificación de los procesos de SS.TT.

Objetivo: establecer una lista de los procesos de SS.TT. y la confección del mapa de proceso

En esta fase se recogerán en una lista todos los procesos relevantes a gestionar dentro de los SS.TT. en el hotel Brisas Guardalavaca. Para efectuar la identificación de los procesos debe tenerse en cuenta el propósito del estudio, o bien se analizan todos los posibles, o solo aquellos que se consideren por parte del equipo. Para ello fue necesario el análisis de los procesos que se encuentran en el mapa de procesos propuesto por Torres Rodríguez (2009), donde se definen los que intervienen en los SS.TT. en el hotel Playa Pesquero. Se tomaron estos procesos como referencia y se empleó además para facilitar el trabajo, una lista afín perteneciente al hotel Club Amigo – Atlántico Guardalavaca, la cual aparece a continuación:

1. Proceso de organización de trabajo y control del departamento de servicios técnicos
2. Proceso de reporte y solución de incidencia y/o averías
3. Proceso de gestión de la innovación tecnológica
4. Proceso de gestión de inversiones
5. Proceso de gestión ambiental
6. Proceso de control de portadores energéticos y agua
7. Proceso de gestión de desechos y emisiones
8. Proceso de gestión de las mejoras a la imagen
9. Proceso de gestión de las no conformidades
10. Proceso de gestión de la educación ambiental
11. Proceso de Mantenimiento Preventivo Planificado (MPP) a equipos y sistemas
12. Proceso de Mantenimiento Correctivo a equipos y sistemas

En la dinámica se analizaron y seleccionaron los procesos que están acordes con los que se efectúan en los SS.TT. del hotel Brisas Guardalavaca. Posteriormente se clasificaron en procesos de primer y segundo nivel. Estos se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Relación de procesos de primer y segundo nivel

PROCESOS DE PRIMER NIVEL	PROCESOS DE SEGUNDO NIVEL
Proceso de dirección de SS.TT.	Proceso de administración del mantenimiento
	Proceso de administración de los portadores energéticos y agua
Proceso de gestión del ciclo de vida de los activos fijos	Proceso de gestión del mantenimiento
	Proceso gestión de inversiones
Proceso de gestión ambiental	Proceso de gestión de desechos
	Proceso de gestión de inconformidades ambientales
	Proceso de Gestión de la imagen física

Fuente: Elaboración propia.

El equipo de análisis de procesos llegó a la conclusión que se debía agregar un nuevo proceso: el proceso de mejora e innovación tecnológica. Este no puede estar alejado de los SS.TT., pues la innovación es un pilar fundamental para el correcto funcionamiento y continuidad del proceso, por lo que se le agregó este proceso a los que se ejecutan en los SS.TT.

Una vez definidos los procesos que se gestionan dentro de los SS.TT., se procede por parte del equipo de análisis, a la confección del mapa de procesos. Para ello se tomó como referencia el mapa propuesto por Torres Rodríguez (2009) perteneciente al hotel Playa Pesquero. Luego de un análisis y comparación con los procesos de los SS.TT. del hotel Brisas Guardalavaca se llegó a la conclusión de que existen similitudes entre los procesos que se gestionan en ambas instalaciones, por lo que se procedió a efectuar su confección. (Ver anexo 4)

En la dinámica se concluye que los procesos que aparecen definidos, son los procesos relevantes gestionados dentro de los SS.TT. en el hotel Brisas

Guardalavaca, aunque hay que destacar que la mayoría de estos no se encontraban sujetos ni siquiera a un nombre, tal es el caso del proceso de Gestión de la Imagen Física, que se gestiona a diario de forma empírica, pero que no presenta documentación alguna que lo identifique como uno.

Paso 7: Análisis de indicadores

Objetivo: analizar los indicadores que lleva el proceso para controlar su contenido.

Un indicador es un dato o conjuntos de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad (Matamoros Carballal, 2008). Los indicadores son necesarios para poder medir periódicamente, logrando una retroalimentación que permite mejorar el funcionamiento de los procesos. Por lo tanto son fundamentales para:

1. Poder interpretar lo que esta ocurriendo
2. Tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos
3. Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias
4. Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

La intención de esta investigación no recae en observar el resultado de los indicadores, como parámetro de medición y análisis de resultados, sino en investigar si como proceso, los SS.TT. llevan los indicadores que realmente son eficaces para gestionar el proceso

El análisis de éstos se hará tomando en cuenta aspectos tales como:

- ¿Responden los indicadores que lleva el proceso a sus necesidades reales?
- ¿Abarcan éstos las actividades fundamentales y las dimensiones del proceso?

Durante una nueva dinámica de grupo partiendo de todo lo analizado con anterioridad, fueron analizados un conjunto de indicadores propuestos por Torres Rodríguez (2009) que evalúan el desempeño de los procesos (anexo 5), donde está especificado el objetivo y la forma de cálculo, se apreció que de forma general los indicadores establecidos responden a las necesidades reales del proceso, ya que abarcan las dimensiones que lo conforman, con la salvedad que en algunos casos estos no son llevados con la periodicidad necesaria para que cumplan su objetivo,

además no existen indicadores que permitan evaluar aspectos más específicos dentro de la dimensiones, por ejemplo; fue concensuada la inclusión de dos posibles indicadores:

1. Por ciento de desechos que se recuperan para la posterior venta a materia prima
2. Por ciento de mejoras que se convierten en patentes.

Los indicadores del proceso de SS.TT. analizados constituyen una herramienta para el control del proceso, pues pueden facilitar el logro de los objetivos en los SS.TT. y así podrán influir positivamente en los demás procesos con los que interactúa.

Paso 8: Presentación de los resultados del diagnóstico

Objetivo: realizar un resumen sobre la base de una panorámica general de la situación, antes de comenzar con la búsqueda de mejoras.

A la hora de identificar los procesos se detectaron situaciones problemáticas al nombrar o definir procesos. En la tabla 7 se muestran las más relevantes.

Tabla 7. Recopilación de situaciones problemáticas

Proceso	Problemática	Repercusión
Proceso de gestión del mantenimiento	Convertir en un solo proceso el mantenimiento preventivo planificado con el mantenimiento correctivo	En el proceso de ciclo de vida de los activos fijos
Proceso de gestión de la imagen física	Definir este nombre de proceso	No recoge todas las actividades del proceso
Proceso de mejora e innovación tecnológica	Introducción del nombre "mejora" al proceso	Toda innovación trae consigo una mejora, pero una mejora no trae consigo una innovación

Fuente: Adaptada de Vázquez Santiesteban (2005)

Antes de pasar a la fase siguiente de propuestas de mejora, deben listarse los principales problemas detectados a lo largo de todo el diagnóstico y se deben exponer al grupo de trabajo.

1. El organigrama de los SS.TT. no está acorde con los roles del proceso. En el proceso de SS.TT. no existe una persona que coordine y controle las relaciones internas y externas
2. El mapa de procesos de la instalación no presenta un enfoque sistémico ni incluye a los SS.TT como un proceso hotelero, mantiene la visión del mantenimiento separando la gestión ambiental de dicho proceso
3. Las relaciones que establece los SS.TT. con el resto de los procesos hoteleros no son evaluadas ni controladas mediante ningún indicador
4. No existen medios de comunicación que faciliten las relaciones entre el proceso de SS.TT. y los demás procesos
5. No se refleja en ningún proceso la mejora e innovación tecnológica
6. Solo están documentados algunos flujogramas de los procesos de SS.TT., no existen fichas de procesos, ni están definidos la mayoría de los diagramas de los procedimientos
7. No hay una codificación de la documentación relativa a los procesos, de manera que facilite la gestión de la información
8. No están asociados todos los indicadores a los procesos.

Fase III: Elaboración del proyecto de mejora

Objetivo: elaborar un proyecto de mejora sobre la base de los resultados de la anterior fase.

En esta fase se parte de los resultados de la anterior, donde han quedado definidos los problemas que tienen mayor impacto sobre el proceso. Se determinarán 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 para el proceso, el cual redundará en el mejoramiento del funcionamiento de los procesos relacionados con los SS.TT., dado el nivel de influencia que tiene el proceso objeto de estudio en ellos; se incluirán las acciones a realizar, los responsables y el tiempo de ejecución.

Paso 9: Propuestas de mejora

Objetivo: proponer soluciones para los problemas detectados en las anteriores fases.

En la confección de alternativas de solución, debe elaborarse una lista de ideas, que pueden surgir a medida que se caractericen los procesos. Cada propuesta deberá contener una breve explicación, que exponga lo que se pretende llevar a cabo. No deben omitirse alternativas, todas aquellas que surjan deben ser incluidas para su posterior evaluación.

Para dar solución a este paso es necesario que se expongan las mejoras propuestas antes de pasar a la aprobación, donde se reducirán a las más factibles de implementar por parte de la dirección del proceso de SS.TT. y de la entidad.

Mejoras propuestas:

1. Proponer un cargo de coordinador y reestructurar el organigrama actual por uno que esté acorde con los roles del proceso de SS.TT.
2. Reestructurar el proceso de SS.TT. dentro del mapa de procesos general de la entidad, de forma tal que incluya sus dimensiones y principales relaciones con el resto de los procesos
3. Emplear el mapa de procesos de los SS.TT. construido con el objetivo de comparar el estado actual de los procesos con el estado deseado (fase II, paso 6) e incluir en el mismo el proceso de mejora e innovación tecnológica, conjuntamente con toda la documentación que incluye: flujogramas de los procesos, fichas de proceso y los diagramas de los procedimientos) como herramienta para obtener una gestión más eficiente y un claro incremento en la competitividad del proceso
4. Codificar todos los flujogramas de los procesos, fichas de proceso, los diagramas de los procedimientos, instrucciones y especificaciones para una mejor localización de las personas que los consulten
5. Invertir en medios de comunicación (teléfonos, walkie talkie, otros), que faciliten la comunicación entre el proceso de SS.TT. y el resto de los procesos hoteleros, de forma tal que agilicen el flujo de información, para llevar a cabo el proceso de solución de incidencias
6. Emplear los indicadores documentados anteriormente, para contribuir a controlar el comportamiento del proceso. Lo cual permite detectar donde es

que se encuentran las desviaciones y tomar acciones correctivas para erradicar estas

7. Emplear la red de relaciones propuesta por Serrano Marrero (2009), para mejorar la gestión de los SS.TT. como proveedor de servicios de los procesos hoteleros (esta mejora se puede consultar en el informe técnico propuesto por Serrano Marrero, 2009)
8. Relacionar con las entradas y salidas los indicadores que permiten gestionarlos.

Paso 10: Selección y aprobación de la propuestas

Una vez confeccionadas las alternativas de mejoras, son expuestas al grupo de especialistas, que será el encargado de aprobar las alternativas factibles, los responsables tendrán que tener en cuenta barreras y facilitadores que determinarán su decisión. Las barreras serán todos los impedimentos que imposibilitan o hacen dificultoso la implantación del enfoque de proceso así como también las mejoras realizadas a los mismos.

Algunos podrían ser aspectos tales como:

- Elevado costo de la alternativa
- Posición de la organización ante el cambio
- La cultura organizacional imperante
- Características del capital humano

Los facilitadores serán aspectos que agilicen, promuevan o ayuden la implantación del enfoque de proceso. Se podrían citar:

- Beneficios que implicaría
- Apoyo de la alta dirección
- Estilo de dirección
- Necesidad del cambio

Para seleccionar las mejoras en el marco de una dinámica grupal, se utilizó la hoja de trabajo propuesta por Pérez Campaña y otros (2000). En esta se muestran elementos que permitirán seleccionarlas en cuanto a:

- Control: la medida en que la puesta en práctica de la solución se encuentra bajo el control del grupo
- Conveniencia: grado en que la solución satisface los requerimientos de la solución del problema
- Recursos: la medida en que el grupo dispone de los recursos requeridos para poner en práctica la solución (dinero, personas y otros)
- Tiempo: juicio acerca del tiempo relativo que demorará resolver el problema.
- Reembolso: compensación esperada producto de la puesta en práctica de la solución (análisis costo- beneficio)
- Aceptabilidad: grado en que los implicados en la solución aceptarán los cambios a realizar.

La tabla 8 muestra cada una de las mejoras con la evaluación correspondiente.

Las mejoras que se seleccionarán podrían no traer costos adicionales a la organización pero si podrían traer consigo una resistencia al cambio por parte de los empleados del proceso. La dirección de este, jugará un papel primordial en la toma de conciencia y convencimiento de que el enfoque de proceso es una herramienta poderosa para lograr que el proceso de SS.TT. y la entidad funcionen como sistema.

Tabla 8. Puntuación de las mejoras a partir de la hoja de trabajo propuesta por Pérez Campaña y otros (2000)

MEJORAS	PUNTUACIÓN
1	10
2	11
3	28
4	9
5	10
6	29
7	27
8	28

Fuente: Elaboración propia

Como puede notarse las propuestas de mejora 3, 6, 7 y 8 son las que mayor puntuación alcanzaron manifestándose que las demás implicarían otros factores tales como:

1. La propuesta del coordinador y reestructuración el organigrama actual por uno que esté acorde con los roles del proceso de SS.TT. podría ser difícil de implementar, pues no depende de la entidad sino de instancias superiores (MINTUR o Cubanacán)
2. Reestructurar el proceso de SS.TT. dentro del mapa de procesos general de la entidad, de forma tal que incluya sus dimensiones y principales relaciones con el resto de los procesos conllevaría a cambiar la forma de pensar y dirigir de la empresa (a nivel de la entidad un poco más difícil, pues hasta que todos los directivos no se convenzan que los SS.TT. no es solo mantenimiento sino lo que se ha expuesto en otros epígrafes (1.2 y 1.2.1) resultará difícil), por lo que necesita de un seguimiento por parte de la más alta dirección del proceso y de la entidad
3. En el caso de la codificación para una mejor localización los procesos, será necesario definir el resto de la documentación, que por razones de tiempo no se realizaron. Estos son: las instrucciones y las especificaciones del proceso. Por lo que se recomendará a la dirección de los SS.TT del hotel Brisas Guardalavaca la realización de la misma
4. En el caso de invertir en medios de comunicación (teléfonos, walkie talkie, otros), que faciliten la comunicación entre el proceso de SS.TT. y el resto de los procesos hoteleros, resultaría difícil de implementar, pues esto conlleva a un presupuesto que no está en las manos de los gestores del proceso de SS.TT. e incluso del hotel
5. Establecer una red de relaciones que represente el vínculo de los SS.TT. con los procesos claves del hotel
6. Ajustar una serie de indicadores para evaluar las relaciones del proceso de SS.TT. con los demás procesos del hotel.

Se debe aclarar que solo se escogerán aquellas propuestas que están dentro del proceso de SS.TT., pues sus relaciones con los demás procesos de la instalación se pueden ver en el informe técnico propuesto por Serrano Marrero (2009). (Propuestas 5 y 6)

En el marco de esta investigación se proyectarán las mejoras siguientes:

1. Mapa de procesos de los SS.TT.
2. Los flujogramas de los procesos identificados
3. Las fichas de procesos
4. Los diagramas de los procedimientos
5. Indicadores del proceso de SS.TT.

El mapa de procesos de los SS.TT. que se propone fue antes elaborado en la fase II, paso 6. Los flujogramas de los procesos (Anexo 6) fueron realizados en una dinámica de grupo, donde intervienen los mismos actores, como se ha realizado hasta este momento. Fue necesaria la opinión de cada especialista, estos expusieron cuales eran las principales actividades que se realizan dentro de cada proceso, con su opinión y la de la dirección, se confeccionó dicho documento. Las fichas de procesos y los diagramas de los procedimientos (Anexo 7 y 8 respectivamente) se elaboraron en la misma dinámica, fundamentalmente con las personas que participan directamente en cada proceso y de la dirección. Los indicadores analizados se pueden consultar en el anexo 5, estos indicadores se asociaron a los procesos definidos a través de las fichas de procesos elaboradas.

Paso 11: Planificación de las mejoras

Objetivo: definir el plan de mejoras

La correcta planificación de las mejoras constituye uno de los momentos más importantes dentro del diagnóstico, pues de ello depende la factibilidad de su ejecución. La proyección debe lograr una adecuada integración que satisfaga en la mayor medida posible las necesidades tecnológicas, ambientales a la vez que satisface las necesidades del cliente tanto interno como externo. También debe asegurar la participación del personal y el cumplimiento del enfoque sostenible de

gestión. De la calidad de planificación depende en gran medida los resultados que se obtengan en la gestión de los SS.TT. (Torres Rodríguez, 2009)

Se debe especificar el responsable de ejecutar cada nueva tarea, el tiempo que se estime para la implementación de la propuesta y los recursos a emplear.

Tabla 9. Planificación de las mejoras

Mejora	Responsable	Tiempo de Ejecución	Recursos
Mejora 1	Dirección de los SS.TT.	A partir de su elaboración y documentación(15 días)	Computadora, impresora, papel, mural
Mejora 2	Dirección de los SS.TT.	A partir de su elaboración y documentación(20 días)	Computadora, impresora, papel, mural
Mejora 3	Dirección de los SS.TT.	A partir de su elaboración y documentación(20 días)	Computadora, impresora, papel, mural
Mejora 4	Dirección de los SS.TT.	A partir de su elaboración y documentación(20 días)	Computadora, impresora, papel, mural
Mejora 5	Dirección de los SS.TT.	A partir de su elaboración y documentación(20 días)	Computadora, impresora, papel, mural

Fuente: Adaptado de Vázquez Santiesteban (2006)

Paso 12: Ejecución del plan de mejoras

Objetivo: ejecutar el plan de mejora propuesto por parte del personal del proceso.

La fase implementación de las mejoras al proceso requiere que la dirección apruebe el plan propuesto en interacción directa con todos los empleados por lo que se ejecutará por parte de la dirección del proceso de SS.TT. Antes de implantar las mejoras, 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 (mapa de proceso, flujogramas de los procesos, las fichas de procesos, los diagramas de los procedimientos) los cambios relacionados con las mejoras, con el objeto de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

Fase IV Seguimiento y control de las mejoras

Objetivo: dar seguimiento y control al plan de mejoras.

El Responsable del proceso de los SS.TT. 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.

CONCLUSIONES

1. El enfoque de proceso en el estudio de las organizaciones aporta ventajas significativas pues incluye a los clientes, proveedores y flujo de trabajo, además, permite ver “cómo” se efectúa el trabajo por medio de los procesos que trascienden las barreras funcionales, pues forman las vías por las cuales, verdaderamente, se realizan los productos o servicios, permitiendo identificar las prácticas que deben ser modificadas para incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso
2. La gestión de los SS.TT. es uno de los procesos más complejos que se ejecutan dentro de una instalación hotelera, debido a la fuerte relación que tiene con la mayoría de los procesos, el alcance en la satisfacción del cliente final y al elevado número de actividades que encierran sus dimensiones esenciales
3. El procedimiento aplicado demostró ser efectivo para la evaluación del enfoque de proceso en los SS.TT., ya que a través del diagnóstico realizado se pudo constatar que no existía una gestión enfocada a los procesos ya que los mecanismos que permitían el éxito en este tipo de gestión no estaban del todo creados, además no existía un mapa de procesos que gestionara los SS.TT ni estaban documentados cada uno de estos procesos.
4. El mapa de proceso construido logra identificar los procesos que rigen los SS.TT. y constituye una herramienta a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad, pues está enfocado a entradas, salidas, interrelaciones entre participantes, desarrollo secuencial del proceso. Este fue de gran ayuda para: establecer las relaciones cliente – proveedor , acotar el proceso: dónde empieza y dónde acaba, qué incluye el proceso, descubrir redundancias (muchos participantes en una misma actividad), detectar carencias: actividades que se creían que se realizaban pero no se realizan, detectar vacíos en la responsabilidad: actividades sin responsable
5. Las mejoras propuestas constituyen la base para el mejoramiento del enfoque de proceso en los SS.TT. del hotel Brisas Guardalavaca, dado al mapa de procesos elaborado y toda la documentación concerniente a este, que contribuye en la práctica a una correcta gestión del proceso.

RECOMENDACIONES

1. Continuar trabajando en el perfeccionamiento de los procesos y elaborar las instrucciones y especificaciones de estos para un completamiento de la documentación
2. Continuar trabajando en la figura del coordinador que sería de gran importancia para controlar el flujo de información dentro y fuera del proceso
3. Trabajar en la codificación de los materiales propuestos y los que aún faltan, pues sería demasiado engorrosa la búsqueda de documentos que se archiven
4. Trabajar en la validación de los indicadores propuestos y continuar el estudio de nuevos indicadores que controlen de forma más eficaz los procesos
5. Valorar la posibilidad de extender el estudio realizado a los demás procesos del hotel.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ayuso, Silvia (2003). Gestión sostenible de la industria turística. Ed. Rubes. Barcelona. 252p.
2. Barómetro OMT del turismo mundial de junio 2008. disponible en: http://www.unwto.org/newsroom/index_s.php
3. Benavides, Luís (2003). Los mapas de procesos. HTTPCOM, Soluciones Organizacionales C.A. <http://www.calidadlatina.com/pub/036-julio-03.pdf>.
4. Diccionario de la Real Academia Española, 21 edición.
5. Expediente de perfeccionamiento empresarial del hotel Brisas Guardalavaca, (2004). Departamento de calidad.
6. Fernández Rodríguez, Joel (2008). La Modelación de Procesos. Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA V.C.). <http://www.monografias.com/Libros y monografias>
7. Figuerola Palomo, Manuel (2003). Introducción a la economía de empresas turísticas. Universidad de la Habana. 185 p.
8. García Buades, Esther (2001). Calidad del servicio en hoteles de sol y playa. Editorial Síntesis. Madrid, España. 125 p.
9. Glosario Técnico de Terminología Turística - N° 672 -(2004). Semanario REGION - Provincia de La Pampa.mht. <http://www.region.com.ar/forms/buscar/index.html>
10. González Méndez, Laredo. PT y Consultor. 2002. U.H. El enfoque de proceso.
11. ISO 9000: 2000. Normas para la gestión de la calidad.
12. ISO 9001:2000, Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos
13. Las buenas prácticas medioambientales en la Hostelería y Ocio. Consejería de Medioambiente. s/f.
14. Matamoros Carballal, Carlos (2008). Diseño del Sistema de Control de los Procesos Empresariales de la Filial de Transporte, de la Sucursal Holguín perteneciente a la Compañía Almacenes Universales S.A. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba. 87p.
15. Mejía Henao, Víctor s/f. Gestión del servicio técnico de campo; Una aproximación conceptual, metodológica, e instrumental y su tabla de contenido. Tesis presentada en opción al título de master en Gestión

- Tecnológica. Universidad Pontificia Bolivariana, con sede en Medellín, Colombia.
16. Metodología para el estudio organizativo de los procesos empresariales. gerencia de desarrollo organizacional dirección de organización, sistemas información y recursos humanos. La Habana, diciembre del 2002.
 17. MINTUR (2005). Resolución 64/05. Cuba. 18 p.
 18. NC 45-2: 1999. Clasificación del alojamiento turístico.
 19. Negrín Sosa, Ernesto y Medina León, Alberto (2002). Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras. 15p.
 20. Negrín Sosa, Ernesto. La Excelencia Organizativa Hotelera. Tesis de master en Gestión de la Producción, Matanzas 1997.
 21. Noda Hernández, Marcia E. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Santa Clara "Martha Abreu". Villa Clara, Cuba.
 22. Normalización francesa. Junio 2000. Gestión de los procesos.
 23. Pérez Campaña, Marisol y otros (2000). Metodología de diagnóstico y solución de problemas. Universidad de Holguín. 128 p.
 24. Pérez Campdesuñer, Reyner (2006). Modelo Y Procedimiento para la Gestión de la Calidad del Destino Turístico Holguinero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba. 219p.
 25. Quality Service of the Sanitary Attention. Sescam. TOLEDO, October 21 2002.
 26. Soa Ráez Acosta, Aleyda (2006). Propuesta de indicadores para medir la sostenibilidad del turismo en el polo "Pesquero Nuevo", provincia Holguín. Tesis En Opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Universidad de Oriente. 87 p.
 27. Tavares Lourival, (1999). Administración moderna de Mantenimiento. Centro de Estudios Innovación y Mantenimiento. <http://www.monografias.com/Libros y monografias\LFE001.pdf>
 28. Torres Rodríguez, Roberto (2008). Tecnología para la gestión de los Servicios Técnicos en hoteles de sol y playa. Aplicación en hoteles del polo turístico.

- Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba. 100p.
29. Torres Rodríguez, Roberto et. al. (2007). Servicios Técnicos Hoteleros: reflexiones desde una perspectiva integradora. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de Holguín. Cuba.
 30. Tribe, John. Economics of Leisure and Tourism. / John Tribe. __2nd edition by John Tribe. Reed Educational and Professional Publishing Ltd.-2000 Editorial Síntesis, S.A. 494p.
 31. Vázquez Santiesteban, Mayelín (2005). Procedimiento para la introducción del enfoque basado en los procesos. Caso de estudio Hotel Pinar del Río. Tesis presentada en opción al título de master en Dirección. Universidad de Pinar del Río. "Hermanos Saiz Montes de Oca". 79p.
 32. Serrano Marrero, Yanet (2009). Identificación de los elementos que dificultan la aplicación del enfoque de proceso en el hotel Brisas Guardalavaca. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba. 70p. Apuntes para una tesis.
 33. Zaratiegui, J. R: (1999): "La Gestión por Procesos: su papel e importancia en la empresa", en *Economía Industrial*; Vol. VI, No. 330; España.

ANEXOS

Anexo 1. Dinámica de grupo para el diseño y la aplicación de un procedimiento para determinar los problemas que dificultan el enfoque de proceso en los SS.TT. **Fuente:** adaptada de Pinto (2005)

Esta dinámica, está diseñada para que los propios actores involucrados realicen el análisis del diseño del procedimiento y posteriormente la aplicación del mismo. Su principal característica es que se realiza mediante un trabajo en grupo.

Los requisitos para llevar a cabo el trabajo grupal son los siguientes:

1. Se debe seleccionar un facilitador que permita un fluido intercambio entre los participantes
2. El trabajo se realizará en un lugar adecuado donde no existan elementos que distraigan ni interrumpan el trabajo
3. El ejercicio lo realizarán las mismas personas desde el comienzo hasta el fin del mismo, se puede valorar la posibilidad de incorporar nuevos actores en el transcurso del ejercicio con el fin de que puedan aportar elementos importantes.

Objetivo general: diseño y aplicación de un procedimiento para determinar los problemas que dificultan el enfoque de proceso en los SS.TT.

Materiales a utilizar: pizarra de acrílico, cartulinas, juego de plumones, cinta adhesiva y otros materiales que faciliten el desarrollo de la actividad.

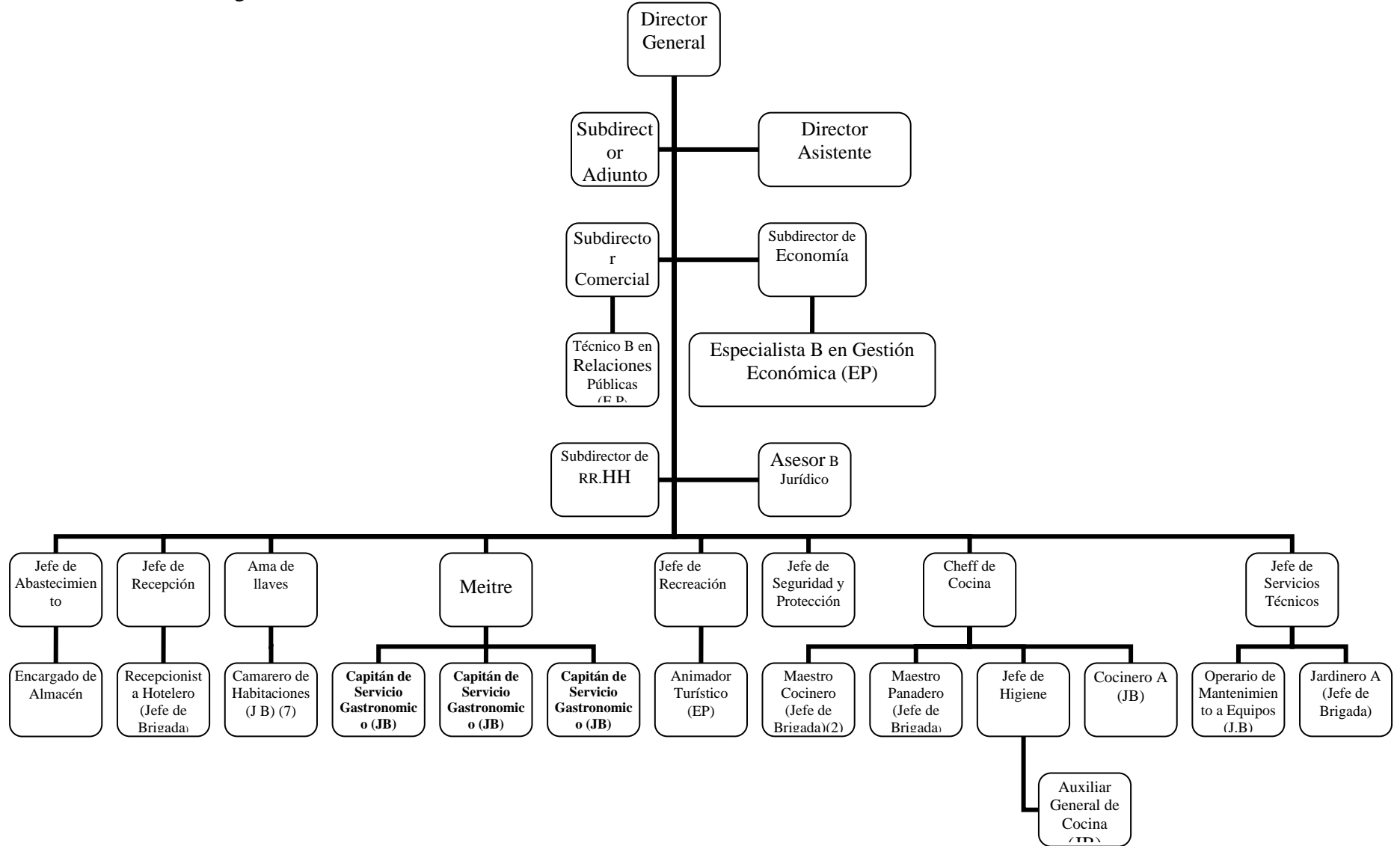
A lo largo de toda la investigación se deben realizar dinámicas donde intervenga la dirección de los SS.TT. y del hotel Brisas Guardalavaca. Además de un grupo de especialistas de los SS.TT. y especialistas de la Universidad de Holguín.

Composición del grupo de especialistas

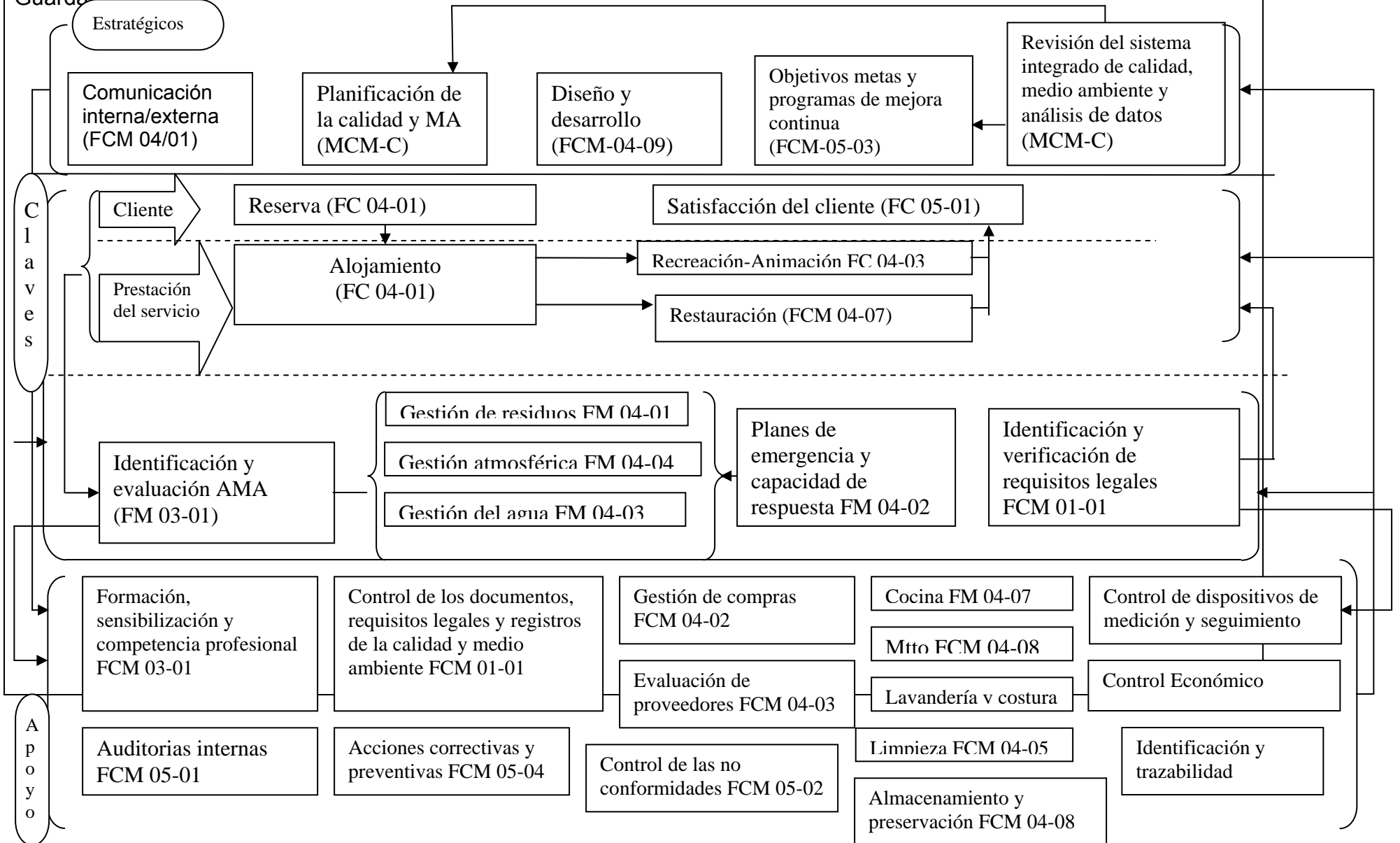
COMPOSICIÓN	CANTIDAD
Directivos de la instalación	1
Directivos de SS.TT	1
Personal especializado de SS.TT	4
Especialistas de la Uho	3

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Estructura organizativa hotel Brisas Guardalavaca 2008 Fuente: Hotel Brisas Guardalavaca

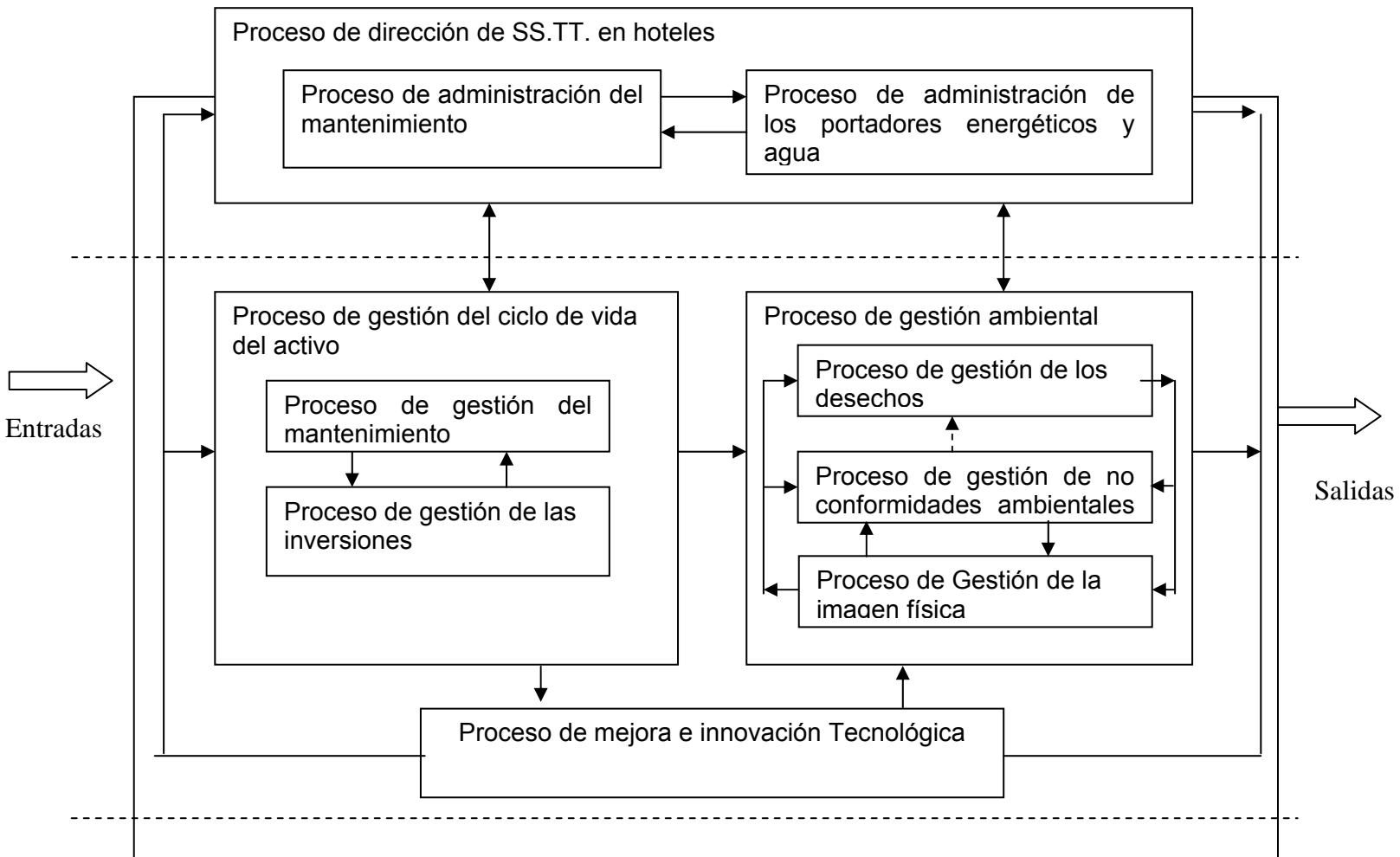


Anexo 3. Mapa de procesos del hotel Brisas Guardalavaca Fuente: Expediente de perfeccionamiento empresarial Brisas Guardalavaca



Anexo 4. Mapa de procesos de primer y segundo niveles de los SS.TT. (Modificado)

Fuente: Dinámica de grupo



Anexo 5. Indicadores **Fuente:** Torres Rodríguez (2009)

Denominación del indicador	Objetivo	Forma de cálculo
No. de no conformidades ambientales	Determinar las incorfomidades en la gestión ambiental	Suma de señalamientos en inspecciones
Disponibilidad técnica habitaciones	Evaluar disponibilidad habitacional	$DTHab = \frac{\text{Habitaciones físicas} - \text{Habitaciones F.O.}}{\text{Habitaciones físicas}} * 100$
Disponibilidad técnica equipos y sistemas	Evaluar disponibilidad de equipos y habitaciones	$DTES = \frac{HTPR - HMTAVE}{HTPR} * 100$
Costos de mantenimiento	Evaluar los gastos de mantenimiento	$CM = \sum_{i=1}^n CM_i$
Cumplimiento del presupuesto	Determinar el nivel de cumplimiento del presupuesto	$CPresup. = \frac{\text{Valor de presupuesto ejecutado}}{\text{Valor de presupuesto planificado}} * 100$
Cumplimiento de planes de mantenimiento	Evaluar el cumplimiento de planes de mantenimiento	$CPM = \frac{\text{No. de servicios ejecutados}}{\text{No. de servicios planificados}} * 100$

Anexo 5. Continuación

<p>% Solución de averías</p>	<p>Evaluar la capacidad de solución de averías</p>	<p>Averías resueltas $\%Sol = \frac{\text{Averías resueltas}}{\text{Averías reportadas}} * 100$</p>
<p>Tiempo medio de respuestas</p>	<p>Evaluar el tiempo medio de respuestas</p>	<p>$TMR = \frac{\sum_{i=1}^n h_{1i} - h_{2i}}{n}$</p>
<p>Marcas de calidad</p>	<p>Evaluar los índices de consumo</p>	<p>Energía TCC / HDO Electricidad Kwh. / HDO Gas licuado GLTs / HDO Agua m³ / HDO</p>
<p>Índice de satisfacción laboral</p>	<p>Conocer los niveles de satisfacción del cliente interno</p>	<p>$ISL = 10 * \sum_{i=1}^m IrA_i * EA_i$</p>
<p>Índice de evaluación del desempeño</p>	<p>Valorar el desempeño individual</p>	<p>$IED = \left[\frac{\sum_{i=1}^m \text{Trab1EvalBien}(B) + \text{Trab2EvalOptimo}(O)}{\text{Total de trabajadores}} \right] * 100$</p>

Anexo 5. Continuación

<p>% cumplimiento de la plantilla</p>	<p>Conocer la disponibilidad del personal</p>	$CPlant. = \frac{\text{Personal disponible}}{\text{Total plantilla}} * 100$
<p>Índice de compromiso del personal con la unidad administrativa</p>	<p>Conocer el nivel de compromiso</p>	$ICp = \left[\frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=5}^{11} \text{Atributo}_{ij}}{70 * m} \right] * 100$
<p>% de planes con terceros</p>	<p>Evaluar el cumplimiento de planes de trabajo con terceros</p>	$\%Cump = \frac{\text{trabajos resueltos}}{\text{trabajos contratados}} * 100$
<p>% de oportunidades con terceros</p>	<p>Determinar la capacidad de respuesta del suministrador</p>	$CPMT = \frac{\text{Cantidad real suministrada}}{\text{Cantidad servicios planificados}} * 100$
<p>Cumplimiento del plan de inversiones</p>	<p>Evaluar el cumplimiento De la inversiones</p>	$CPI = \frac{\text{No. De inversiones ejecutadas}}{\text{No. De inversiones planificadas}} * 100$

Anexo 5. Continuación

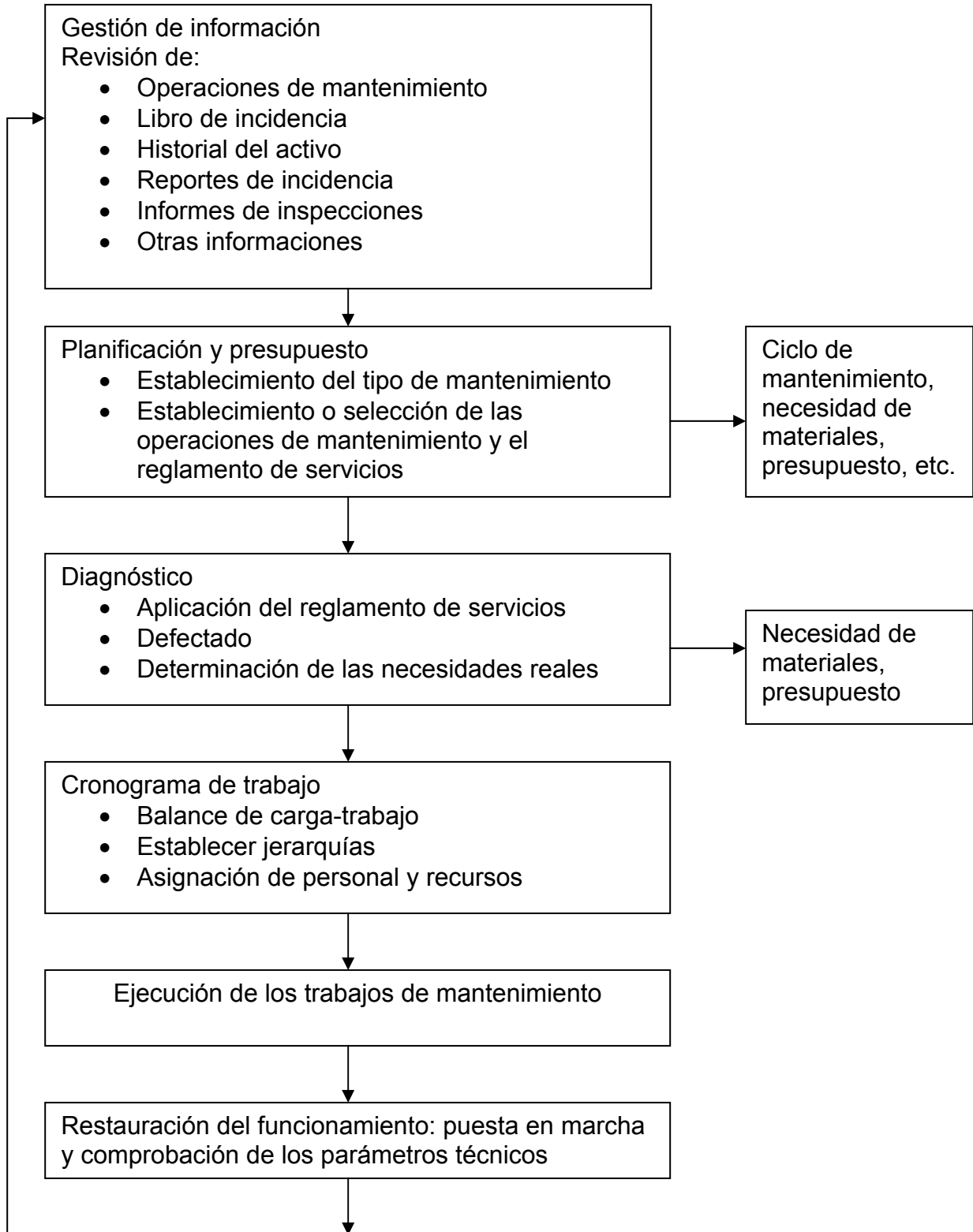
Índice de satisfacción del cliente	Conocer la evaluación del cliente externo de los factores de incidencia de los SS.TT.	
------------------------------------	---	--

* Las periodicidades y los umbrales de los indicadores serán adoptados según las políticas que rigen en las cadenas hoteleras y las instalaciones.

Leyenda: DTES-disponibilidad técnica de equipos y sistemas; HTPR: Horas de trabajo programadas; HMTAVE: Horas de mantenimiento por averías; DTHab.: disponibilidad técnica habitacional; F.O.: fuera de orden; CMT: costo mantenimiento tercero; CMP: costo mantenimiento propio; TCC: Toneladas de combustible convencional equivalentes, obtenida de la multiplicación del coeficiente de conversión por el portador energético correspondiente PE_i; HDO: habitaciones día ocupadas; CPresup.: cumplimiento del presupuesto; %Sol.: referido a la solución de incidencias reportadas; TMR: tiempo medio de respuesta a las incidencias; h_i: hora de reportada la incidencia i; h_s: hora de solución de la incidencia i; CPM: cumplimiento del plan de mantenimiento; CGS: cumplimiento global de suministro de servicios; OS: oportunidad de suministro de servicios; PLj- cantidad de suministro planificado para el periodo j; Prj: cantidad de suministro real en el periodo j; ABj-exceso acumulado periodo anterior; CPlant.: % completamiento de la plantilla; ICp: índice de compromiso; ISL- índice de satisfacción laboral; IrA_i: importancia relativa de atributo i; EA_i: evaluación del atributo i; D: deficiente; A: aceptable; S: satisfactorio; AS: altamente satisfactorio; kWh: kilowatts horas consumidos; GLts: litros de gas licuado consumidos.

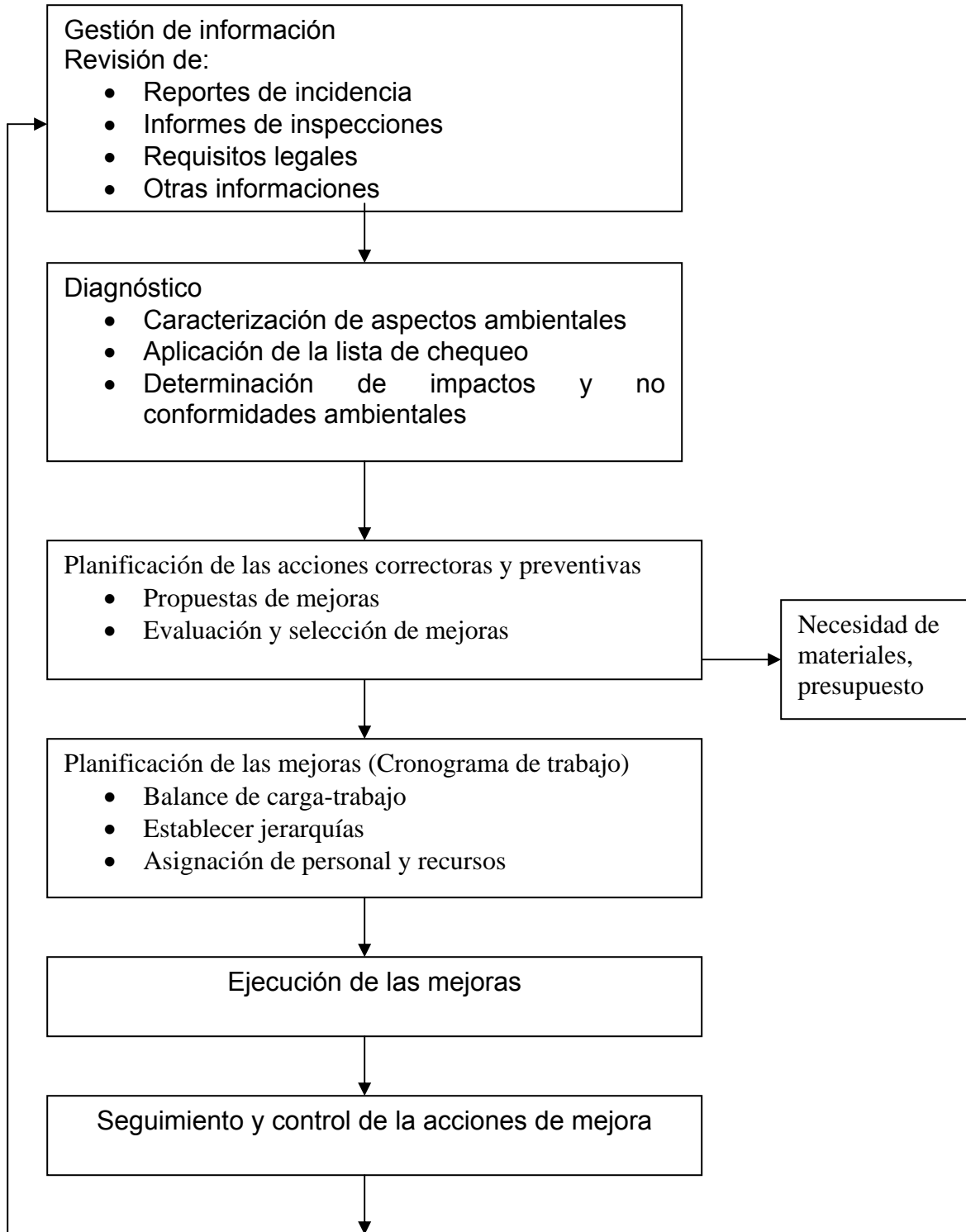
Anexo 6. Flujoigramas de procesos de los SS.TT. **Fuente:** Dinámica de grupo
Proceso de mantenimiento

Proceso de mantenimiento Código:



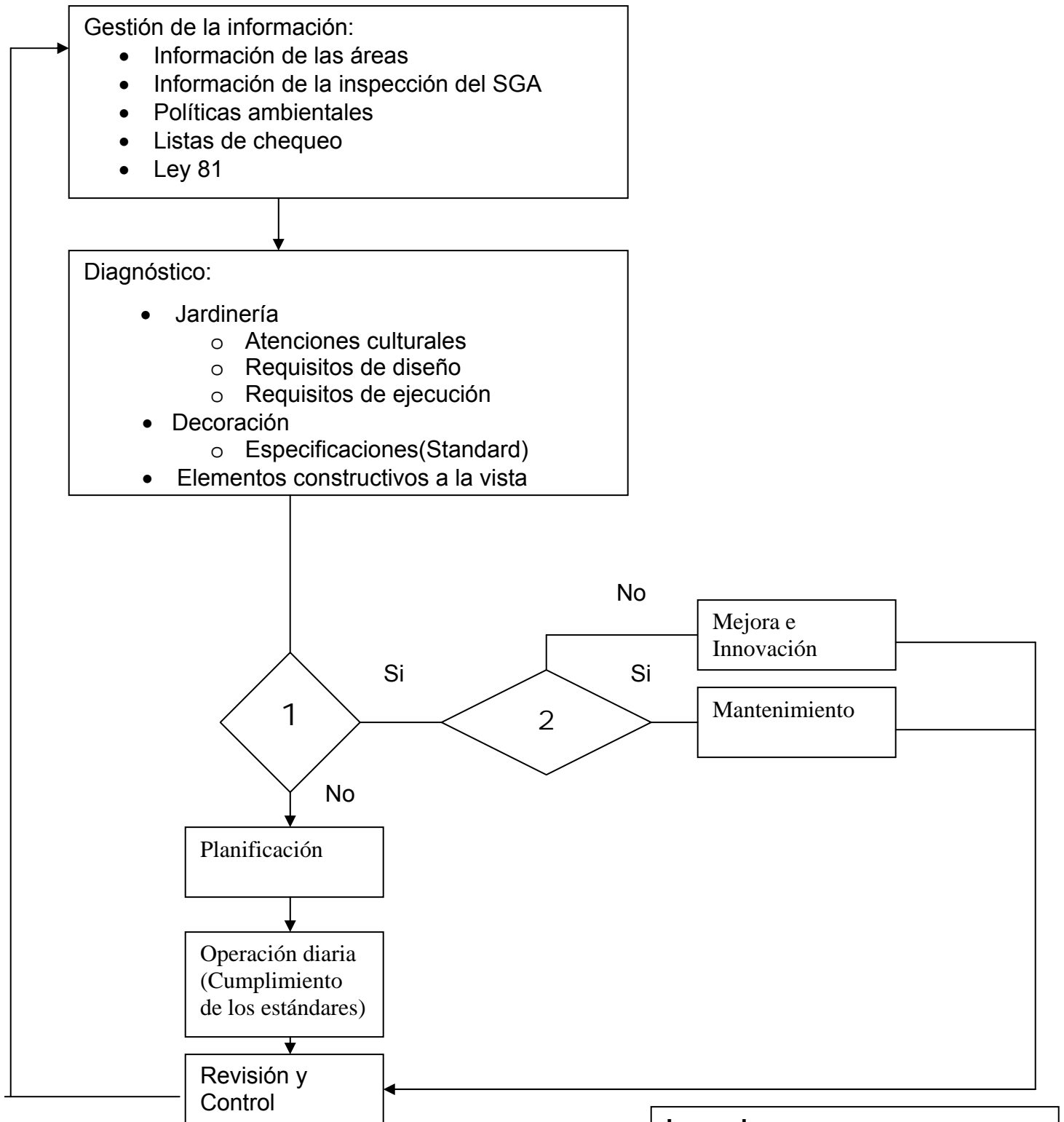
Proceso de gestión de no conformidades ambientales

Proceso de gestión no conformidades ambientales Código:



Proceso de gestión de la imagen física

Proceso de gestión de la imagen física Código:

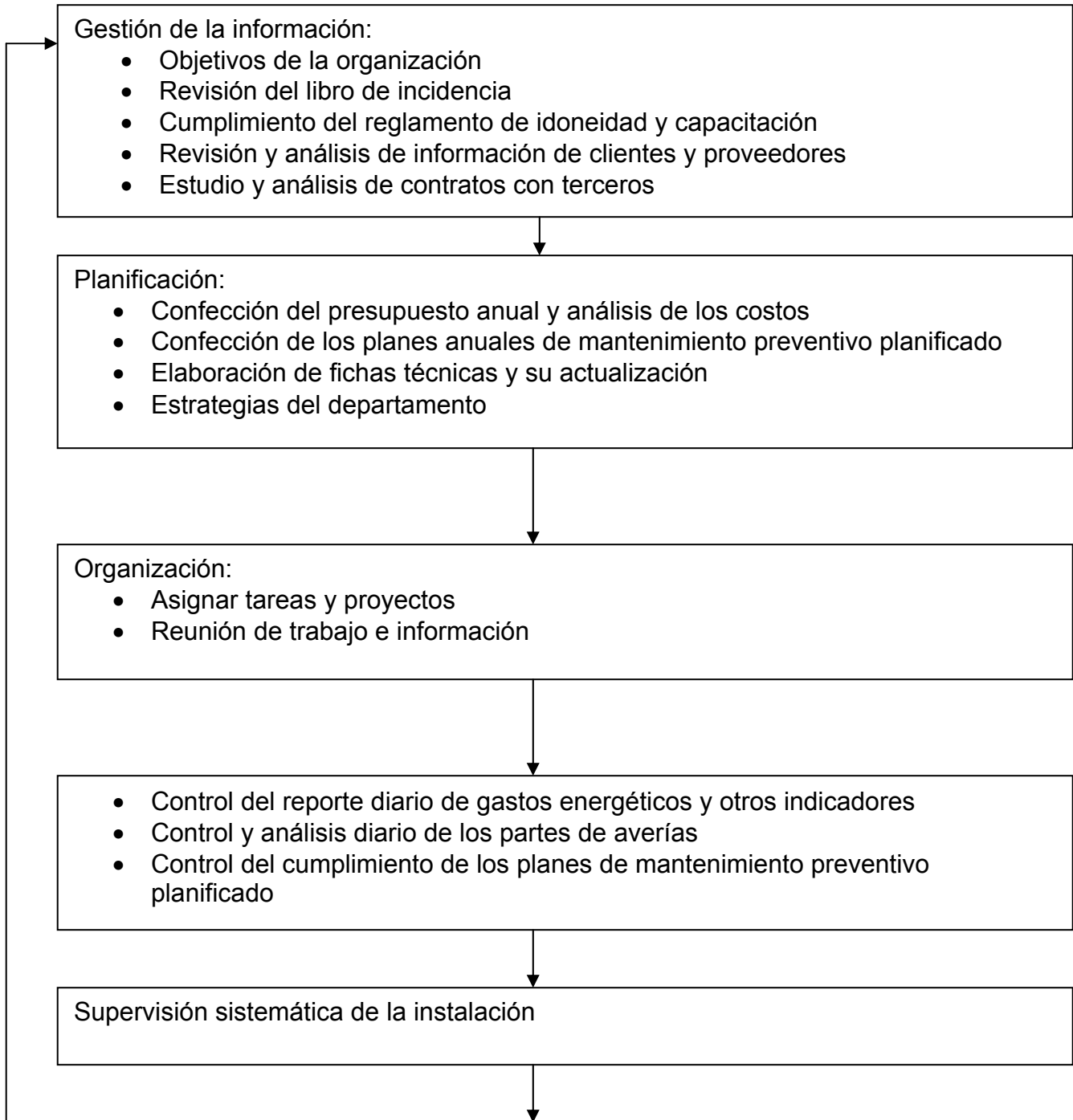


Legenda:

3. ¿Se identifican problemas?
4. ¿Se resuelve con Mantenimiento?

Proceso de gestión de la administración

Proceso de gestión de la administración Código:



Proceso de gestión de desechos

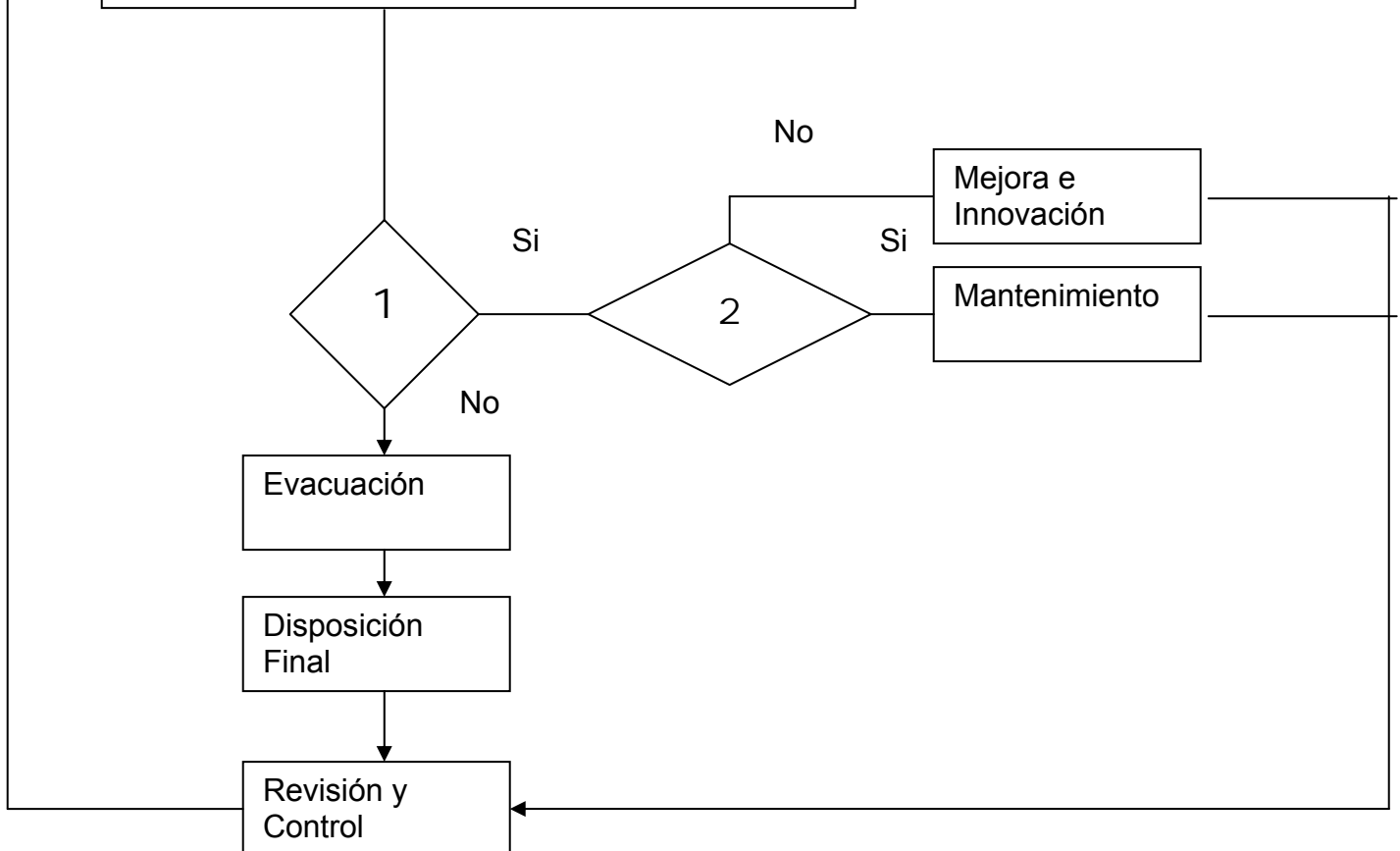
Proceso de gestión de desechos Código:

Gestión de la información:

- Información de las áreas
- Información de la inspección del SGA
- Políticas ambientales
- Listas de chequeo
- Ley 81

Diagnóstico:

- Origen de los desechos
- Clasificación
- Volumen
- Accesibilidad
- Evacuación
- Disposición final

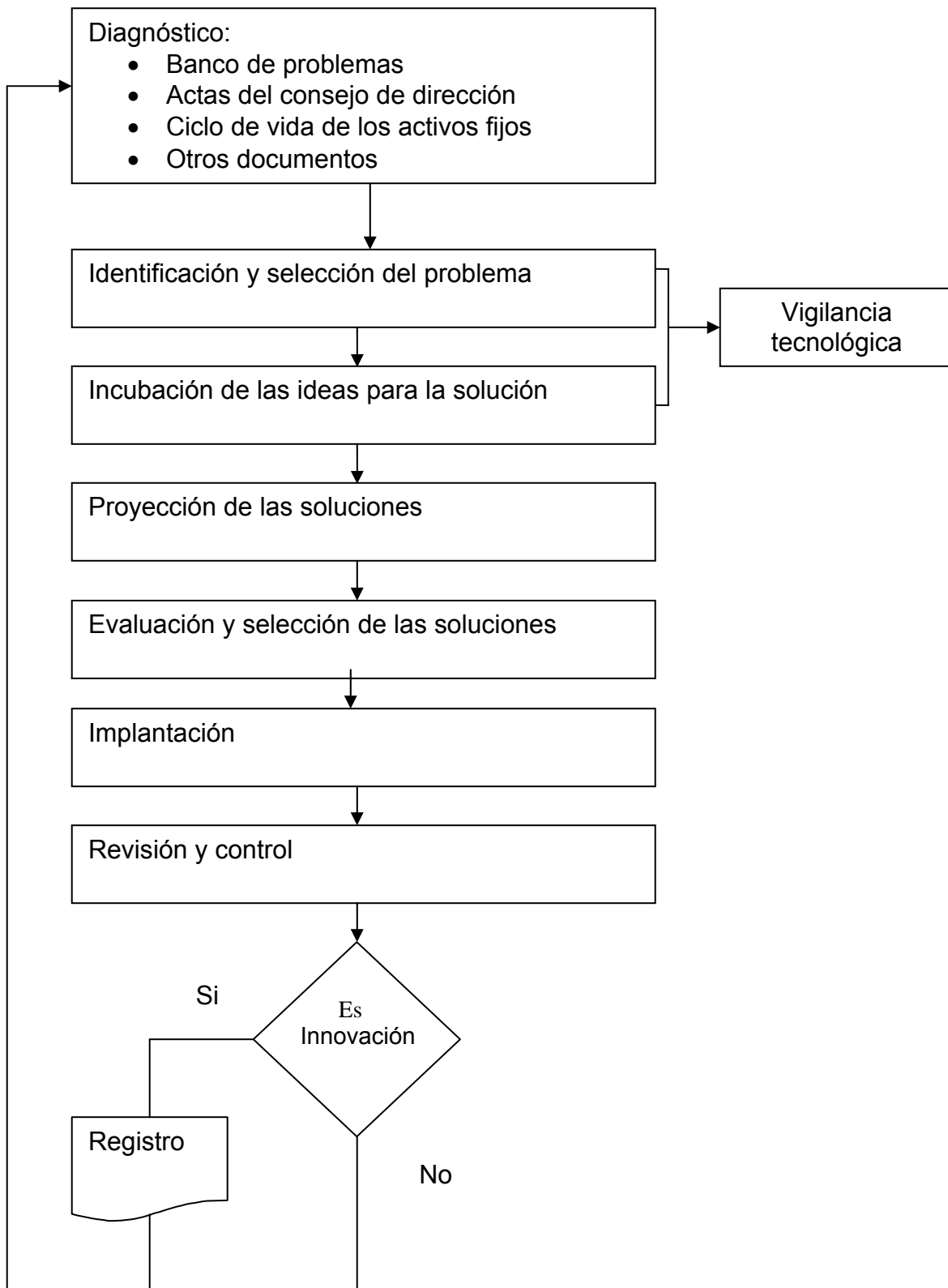


Leyenda:

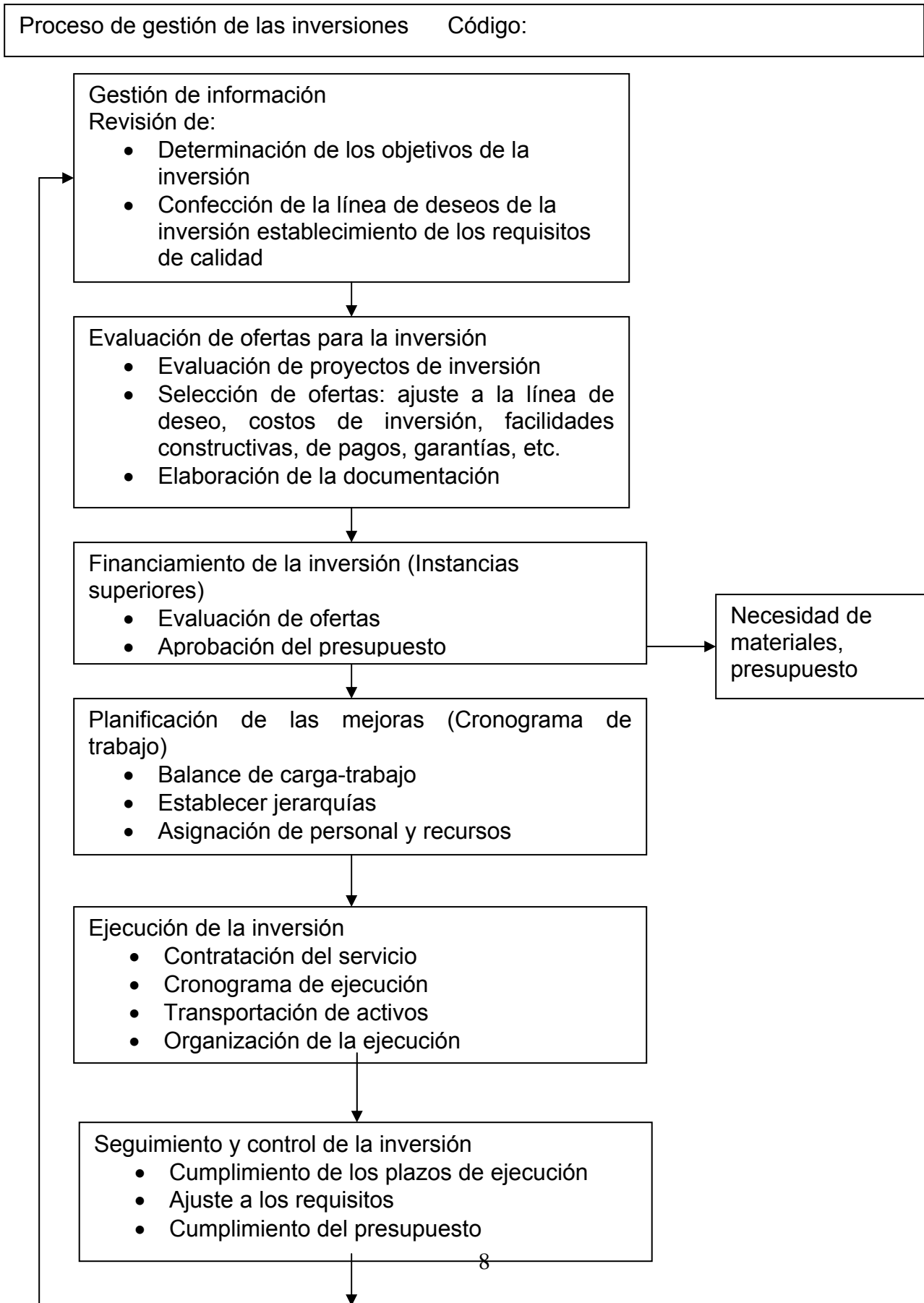
1. ¿Se identifican problemas?
2. ¿Se resuelve con Mantenimiento?

Proceso de mejora e innovación tecnológica

Proceso de mejora e innovación tecnológica Código:

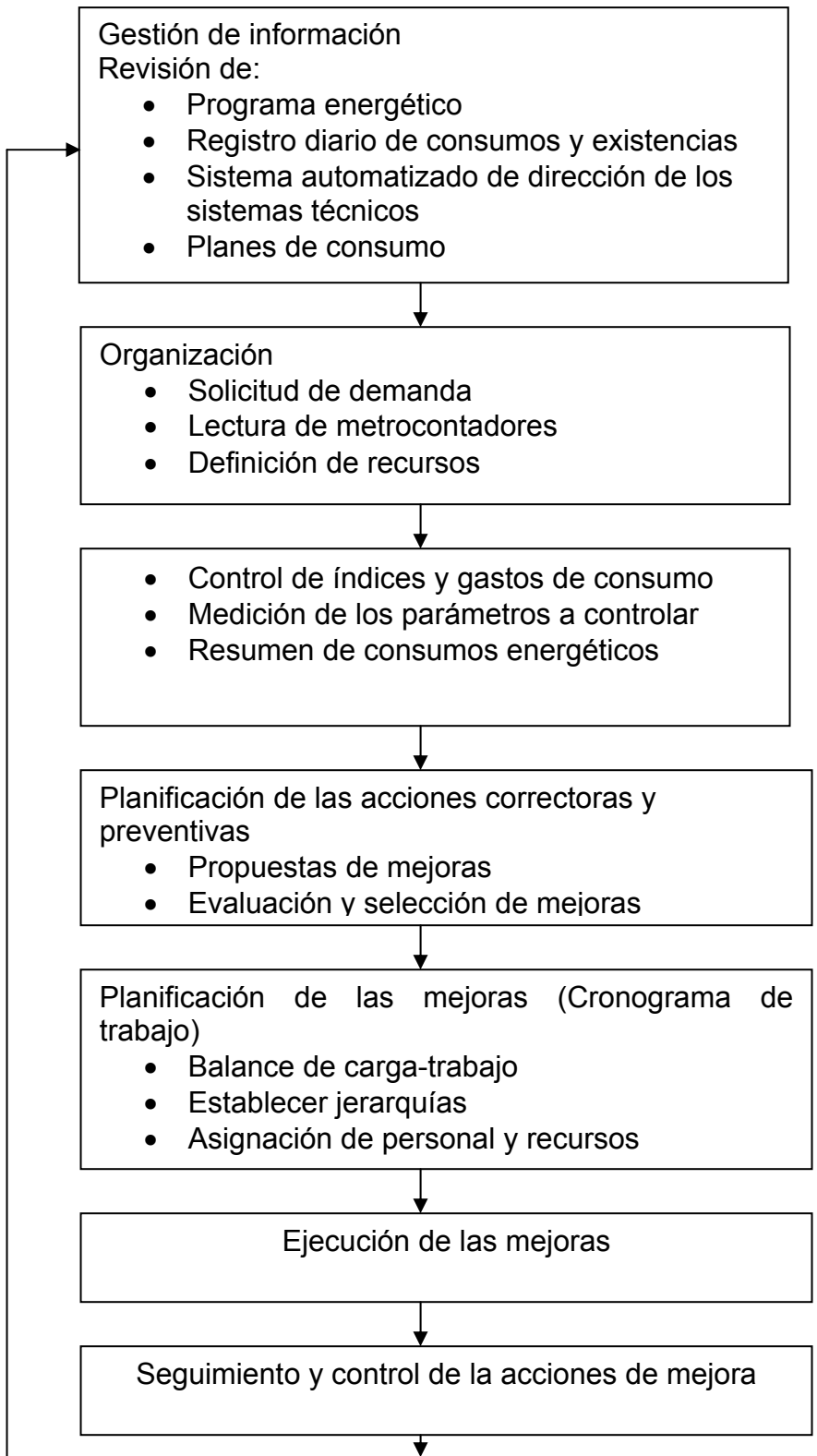


Proceso de gestión de las inversiones



Proceso de gestión de los portadores energéticos y agua

Proceso de gestión de los portadores energéticos y agua Código:



Anexo 7. Ficha de proceso empresarial de los procesos de SS.TT. **Fuente:** Dinámica de grupo

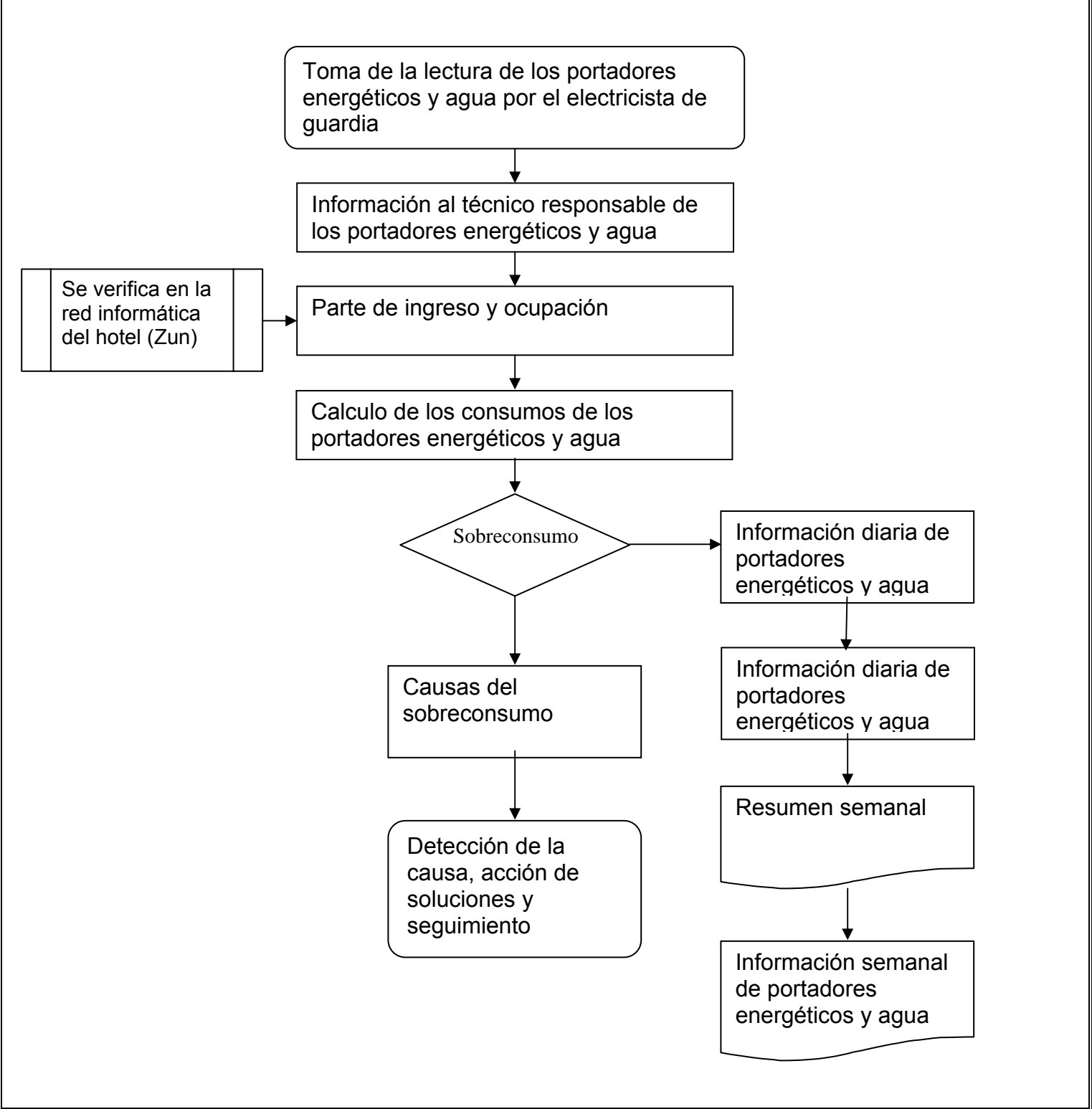
Nombre del Proceso: Gestión de las inversiones	Responsable:	Fecha:	Código de la ficha:
Tipo de Proceso: Clave		Objetivo del Proceso: Invertir para obtención de ganancias y mejor desempeño de la entidad	
Interrelaciones o enlaces: Todos los procesos del hotel			
Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • MINTUR • GRUPO Cubanacán • Empresas de proyectos 		Requerimientos de los clientes: Existencia de un producto mejorado	
Clientes externos: Turista		Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la inversión • Proyectos de inversión • Ofertas de inversión 	
Clientes internos: Recepción, A+B, Alojamiento, ATM, Cocina, Economía, Animación, RR.HH., Subdirección General		Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras al producto • Mejoras al proceso 	
CONTENIDO DEL PROCESO			
Descripción del proceso:			
<p>Se realiza una revisión de los antecedentes y se prepara la documentación. Posteriormente se planifica el programa y la solicitud de ofertas. Para la organización se deben actualizar la ofertas, realizar un análisis y evaluación de las ofertas, se confecciona el expediente y se presenta para posteriormente si se aprueba se solicita el financiamiento y posteriormente se hace el contrato.</p> <p>Para ejecutar las inversiones es necesario gestionar los recursos y las operaciones, terminar la inversión y llevar a cabo la puesta en marcha. Por último, se da un seguimiento y control a la inversión.</p>			
Indicadores: Cumplimiento del plan de inversiones, cumplimiento del presupuesto			Código del procedimiento:
REVISIÓN DE INFORMACION			
Preparado por:		Fecha de terminación:	
Revisado por:		Fecha de revisión:	

FICHA DE PROCESO EMPRESARIAL

Nombre del Proceso: Gestión de portadores energéticos y agua	Responsable:	Fecha:	Código de la ficha:
Tipo de Proceso: Estratégico		Objetivo del Proceso: Controlar los índices de consumo de portadores energéticos y agua	
Interrelaciones o enlaces: Todos los procesos del hotel			
Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • OBE • agguar • CUPET 		Requerimientos de los clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Que halla disponibilidad de portadores energéticos • Que el agua tenga la calidad óptima 	
Clientes externos: Turistas		Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Lectura de los parámetros • Agua, electricidad, combustible, GLP • Partes de ingresos y ocupación • Planes de consumo 	
Clientes internos: Recepción, A+B, Alojamiento, ATM, Cocina, Economía, Animación, RR.HH., Subdirección General		Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Registro diario de consumo • Prestación del servicio • Desechos • Mejoras 	
CONTENIDO DEL PROCESO			
Descripción del proceso:			
<p>Para la gestión de este proceso se debe realizar una revisión al programa energético, al registro diario de consumos y existencias, planes de consumo entre otras informaciones. Se debe solicitar la demanda de consumo del hotel al grupo Cubanacán, realizar las lecturas a los metrocontadores y definir recursos a utilizar. Se procede a la medición de los parámetros a controlar, al control de índices y gastos y a realizar un resumen de los consumos energéticos y de agua. Se planifican las acciones correctoras y preventivas donde se establecen propuestas de mejoras, se seleccionan y luego se aplican para darle al final del proceso, un seguimiento y control de estas.</p>			
Indicadores: Marcas de calidad, cumplimiento del presupuesto			Código del procedimiento:
REVISIÓN DE INFORMACION			
Preparado por:		Fecha de terminación:	
Revisado por:		Fecha de revisión:	

Anexo 8. Diagramas de los procesos definidos **Fuente:** Dinámica de grupo

Procedimiento para la gestión de portadores energéticos y agua	
Preparado por:	Fecha de revisión:
Revisado por:	Código:



Procedimiento para la gestión de las inversiones



Preparado por:

Fecha de revisión:

Revisado por:

Código:

Procedimiento Inversiones

