

# Encuentro sobre “La Calidad, clave del liderazgo hotelero”.

*Santander, 4-6 de julio de 2007*



**UIMP**  
Universidad Internacional  
Menéndez Pelayo

  
**PARADORES**  
Hoteles desde 1928

## **MESA REDONDA:**

### **“REGULACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS: GARANTÍA DE EXCELENCIA DE LOS SERVICIOS”**

**Moderador: Miguel Mirones**, *Presidente del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE)*

**Rafael Perriñez**, *Profesor del Área de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Sevilla*

Quisiera comenzar dando las gracias a la UIMP y a Paradores por la invitación que en su día me para participar en estas Jornadas y, como no, por darme la oportunidad de visitar esta hermosa ciudad de Santander en la que además hoy, precisamente, la temperatura es prácticamente la mitad de la que se está dando en Sevilla.

Siguiendo las instrucciones de los organizadores, he intentado plantear una intervención sencilla y gráfica que sintetice los aspectos e implicaciones esenciales de una gestión basada en procesos aplicada a un establecimiento hotelero. Como podrán imaginar, un planteamiento estrictamente teórico de la cuestión, para que resulte didáctico, obliga a asumir ciertas simplificaciones, a sabiendas de que la puesta en práctica de muchas de las cuestiones que aquí se tratarán es mucho más compleja realmente de lo que a primera vista pudiera parecer. Pero para eso mis compañeros de mesa, verdaderos expertos por su actividad diaria en el funcionamiento de un hotel, se encargarán en sus intervenciones de concretar y materializar en la práctica lo que sólo a nivel teórico me toca a mí exponer.

Los objetivos que se pretenden cubrir con esta exposición podrían sintetizarse en.

1. Ofrecer una visión general del proceso de diseño estructural de una organización.

2. Ubicar la gestión de los procesos en la secuencia de actividades de diseño estructural de una organización, resaltando las utilidades que comporta para el logro de los objetivos.
3. Describir la compatibilidad y la complementariedad existente entre gestión por funciones y gestión por procesos.
4. Resaltar las implicaciones que posee la gestión de los procesos dentro de un establecimiento hotelero así como los objetivos perseguidos con cada actuación.
5. Tratar de manera específica la regulación y la estandarización como elementos clave de la gestión por procesos en un establecimiento hotelero.

Cuando pensamos fríamente en un hotel –como en cualquier organización cuyo trabajo posea una cierta complejidad- lo percibimos como una extraña amalgama de elementos que, considerados uno a uno, tienen poco en común: recursos humanos, objetivos, información, tecnología, inmuebles, instalaciones, recursos financieros, mobiliario, etc. A priori, y simplificando mucho las cosas, poner en funcionamiento ese conjunto de elementos implica necesariamente la correcta realización, al menos, de dos tareas básicas: dividir el trabajo entre las personas disponibles (incluidos los procesos de toma de decisiones, la búsqueda de recursos y su asignación, etc.) y encontrar los modos de institucionalizar sistemas que permitan un funcionamiento coordinado y eficiente en el que haber tenido que trocear el trabajo no conlleve despilfarros, duplicidades, omisiones o, menos aún, deficiencias en el servicio prestado al cliente. Los entendidos en la materia van aún más allá para indicar que lo deseable en ese proceso es que aparezcan efectos sinérgicos, en el sentido de conseguir transformar la necesidad en virtud y obtener resultados adicionales (que 1+1 se conviertan en 3), haciendo posible la ejecución de actividades para las que, en realidad, ninguno de los componentes del sistema en solitario por separado estaría capacitado para realizar por sí sólo.

En sentido figurado, este proceso es similar al que sigue un fabricante de juguetes para elaborar un puzzle y a la posterior actividad de su comprador que pacientemente une las miles de piezas contenidas en la bolsa probando

y probando hasta completar la imagen inicial. Dotar de estructura a una organización es algo muy similar. Identificada y definida la tarea global (la misión), ésta debe ser dividida en partes individualizadas (como el juguetero trocea la imagen inicial en miles de piezas) para que, con posterioridad, alguien busque el modo de uniformar esos trocitos y reproducir de nuevo la foto inicial, procurando que las uniones entre las piezas sean lo más precisas posible y, en el óptimo, que pasen casi desapercibidas para un observador externo. Permítasenos la metáfora: la sinergia inherente al proceso consistiría en obtener finalmente, por algún extraño efecto mágico, una imagen más nítida o de mayor superficie que la que originalmente se troceó. Esta misma actividad aplicada al diseño de una organización supone, en definitiva, configurar su estructura (representada de manera gráfica y simplificada por el conocido organigrama) y definir sus procesos (como secuencias coherentes de actividades individualizadas que buscan un objetivo común, trascendente para el funcionamiento del sistema y claramente identificado).

En cuanto al diseño de la estructura, no debemos olvidar que el objetivo es dotar a la organización de ciertas “soluciones” permanentes (estructurales) que le permitan afrontar retos recurrentes en el tiempo. Y para ello la primera labor consiste en el reparto del trabajo que tenemos que hacer para cumplir con la misión entre un colectivo de personas que, como otros recursos, ha sido preciso obtener con anterioridad. Cuando repartimos el trabajo a cada una de las personas lo que en realidad estamos haciendo es diseñar puestos de trabajo para esa organización. Ardua labor si tenemos en cuenta que, además, debemos considerar cuestiones tan complejas como el grado de especialización que cada puesto debería tener, la autonomía que se otorgará a cada persona para el desempeño de sus funciones, la formación que cada puesto requerirá, los recursos que necesitará, las relaciones o interdependencias que cada puesto mantendrá con los demás, etc. El diseñador es consciente de que el reparto de la tarea debe ser equilibrado, evitando el “no tener nada que hacer”, las sobrecargas y, por supuesto, haciéndolo todo sin que la necesidad de distribuir el trabajo se traduzca en ineficacia por la prestación de malos servicios, o en ineficiencia por haberlo hecho con un consumo de recursos desmesurado.

Repartida la carga de trabajo, se plantea un segundo reto: la creación de departamentos. En organización se plantean a veces preguntas que, quizás por su aparente trivialidad, resultan difíciles de responder. Una de ellas podría ser ¿Por qué las organizaciones a poco que alcanzan cierto grado de complejidad se dotan de departamentos? Las razones son también bastante elementales. Agrupar puestos que guardan entre sí ciertas similitudes y colocarles una supervisión común permite un mejor reparto de los recursos, una mejor asignación de responsabilidades de decisión, un mejor control del avance hacia los objetivos y, sin duda, ayuda a orientar el trabajo de las personas en una dirección común.

La creación de una estructura departamental tampoco está exenta de complejidades. Es preciso dar respuestas acertadas a preguntas tales como ¿Qué criterio se debe usar para formar esos departamentos?, ¿Debemos estructurarnos por funciones o atendiendo a criterios de mercado?, ¿Qué número de personas deben estar al cargo de un mismo supervisor?, ¿Qué funciones deben realizarse desde el propio establecimiento y cuáles otras deben estar centralizadas en la cadena? De la forma en que se responda a preguntas como estas dependerá también en buena medida la idoneidad del diseño estructural para afrontar los retos inherentes a la prestación de los servicios, porque si ya la división del trabajo y la consiguiente creación de puestos generaba interdependencias a controlar, ahora se suman al problema las interrelaciones entre departamentos.

Al crear unidades organizativas nos vemos forzados a generar en paralelo un cambio igualmente trascendente para la complejidad del sistema: donde antes todos poseían un mismo estatus jerárquico, ahora existen superiores y subordinados. Hemos hecho aparecer, casi sin querer, la figura de los "jefes". Otra pregunta tan elemental como importante para entender la estructura de una organización es ésta ¿Cuál es la utilidad de un jefe? La respuesta que parece surgir de inmediato es la relativa a las labores de control. Sin desmerecer la importancia de esta actividad, no me resisto a referirme a una fábula que me contaron no hace mucho y que puede servir para responder también a la pregunta. Decía la fábula que un grupo de sabios ciegos se acercaron un día por

diferentes lugares a un mamut. Dependiendo de la parte del animal que cada uno pudo tocar así fue la idea que se hizo de lo que estaba tocando: un terodáctilo el que acarició sus enormes orejas, un grueso árbol el que tocó su perna, algún tipo de reptil el que tocó su cola, etc. En definitiva todos, aún siendo sabios, se hicieron una idea deformada de lo que estaban tocando. El reparto del trabajo y la cercanía a la tarea desarrollada a diario por las personas tienen efectos similares, ya que las obliga a experimentar percepciones parciales e inexactas de la organización. Quizás por ello es necesario situar sobre los operarios a personas que sigan manteniendo la perspectiva necesaria para tomar decisiones con implicaciones globales, supervisar la tarea y coordinarla.

Retomando el hilo del proceso de diseño, cuando hubiésemos distribuido el trabajo, establecido los grupos y configurado un cierto orden jerárquico, estaríamos muy cerca de tener todos los elementos necesarios para construir lo que todos conocemos como un "organigrama". Como hemos podido comprobar, aún sin decirlo expresamente, en el organigrama que acaba adoptando la organización subyacen muchas decisiones que ha ido adoptando el diseñador a la búsqueda de las mejores fórmulas a su alcance para afrontar, al menos, las situaciones más recurrentes y previsibles dentro de la actividad que el establecimiento tiene encomendada. Además hemos establecido canales formales de comunicación; quizás sepamos ya con cierta precisión la contribución cabe esperar de cada persona y cada unidad para el cumplimiento de la misión, y es probable que también hayamos establecido responsabilidades funcionales para los directivos departamentales, asumiendo con ello un equilibrio entre las decisiones que se centralizarán o se descentralizarán y cuál será el ámbito permitido de decisión de cada responsable jerárquico.

Aquí terminaría el diseño de la organización entendido éste desde una perspectiva clásica y estrictamente de gestión funcional. Ya hayamos optado por un diseño funcional puro, uno estrictamente de mercado o una combinación de ambos (unidades funcionales centralizadas que prestan servicios a distintas unidades de mercado), estaremos asumiendo implícitamente una hipótesis: si cada unidad desarrolla su actividad en la forma prevista, las comunicaciones siguen las líneas verticales del organigrama y el sistema de

supervisión jerárquica y funcional cumplen con su función, cabría esperar que el sistema en su conjunto "funcionara". La realidad, sin embargo, viene luego a demostrar que los beneficios que aporta la creación de unidades o departamentos se solapan con inconvenientes o carencias cuya resolución se hace precisa abordar.

El cliente percibe a lo largo de su estancia en un establecimiento el resultado de diferentes procesos que se desarrollan mediante actividades realizadas en diferentes departamentos o unidades funcionales. Su visión es de conjunto, sin reparar o prestar demasiada atención a la fase del proceso en la que pudieron producirse los desfases o a las personas responsables en última instancia de los mismos. La simple suma de las actividades de los departamentos no siempre configura una actuación excelente de cara al usuario final, incluso partiendo de la premisa de que cada departamento pudiera haber realizado su labor de manera correcta.

Cuando las organizaciones perciben esta realidad, empiezan a asumir que deben buscar complementos a la sistemática que se desprende del organigrama. No se trata de vulnerar o romper por la base el sistema funcional de gestión, sino de agregar algún tipo de mecanismo adicional que permita conseguir el objetivo buscado: darle al cliente esa experiencia única de calidad que debe llevarse tras su estancia en el establecimiento. Para ello lo único que podemos hacer es gestionar nuestra organización utilizando un esquema de procesos.

Seguir un esquema de gestión basado en procesos supone la realización de una serie de actividades concretas. En primer lugar, identificar de qué procesos estamos hablando. Se trata de buscar las secuencias de actividades que se traducen finalmente en resultados de suficiente entidad como para merecer consideración separada. Una vez identificados los procesos, será preciso definirlos, describirlos, diagramarlos, etc. Analizamos en esta fase los resultados esperados, las actividades que llevan a conseguirlos, el modo de realizarlas, los puestos de trabajo que intervienen, los recursos materiales utilizados en cada fase, etc.

Los diferentes procesos deben ser luego clasificados en bloques uniformes. El método tradicional de clasificación recurre a la distinción entre procesos "estratégicos" o de dirección (asociados fundamentalmente al trabajo directivo y que condicionan y definen el medio y largo plazo a través de actuaciones de índole estratégica), "clave" (como aquellos que inciden de manera directa en los servicios que el cliente recibe y configuran la misión del establecimiento) y de "apoyo" o soporte (relativos a actuaciones que, sin ser estrictamente directivas ni afectar de manera directa al cliente, apoyan o hacen posible el correcto funcionamiento del sistema y la adecuada ejecución de los restantes procesos).

Si tuviéramos oportunidad de analizar el PNE 182001 para establecimientos hoteleros, repararíamos en una novedad importante respecto de la norma en vigor. La norma que recogerá los requisitos de certificación para establecimientos hoteleros (previsiblemente a partir de 2008) se ha estructurado sobre la base de un sistema de gestión por procesos y subprocesos bien diferente del clásico esquema departamental.

Supongo que existirá un acuerdo generalizado en la idea de que la importancia no es la misma para todos los procesos y que todos ellos no deben recibir el mismo tratamiento de cara a obtener servicios eficientes en lo económico, y excelentes desde la percepción del cliente. Existen procesos cuyo adecuado funcionamiento resulta de una criticidad especial para el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de sus objetivos. Son procesos que requieren estar siempre pendientes de su estado y que, precisamente por ello, deben ser considerados críticos sea cual sea el grupo en el que hayan sido clasificados. El tema de esta mesa alude precisamente a eso, a la regularización y estandarización que deben sufrir tales procesos.

La previsibilidad en cuanto a los resultados que cabe esperar de un proceso es en sí misma un rasgo de calidad. En términos objetivos ese resultado podrá ser mejor o peor, pero el hecho de ser previsible le otorga un elemento distintivo que habla bien de su control. A su contrario, un proceso no gestionado de manera adecuada presenta una evidencia incontestable (entre





otras), y es que sus resultados están sometidos a una aleatoriedad que no sería deseable.

Una gestión completa de los procesos (especialmente de los catalogados como críticos) obliga a designar igualmente a propietarios para dichos procesos. La principal función de estas personas es introducir en nuestra organización una perspectiva asimilable a la que tiene el cliente; una perspectiva que no se ve limitada ni parcelada por las barreras departamentales y que procura actuar como catalizadora de actividades desagregadas encaminadas al logro de un objetivo común. Decía uno de los ponentes esta mañana que el cliente no percibe que tal departamento o tal parte del proceso se han hecho mejor o peor, sino que cuando sale del hotel sale diciendo si se lo ha pasado bien o no, si ha experimentado sensaciones positivas o negativas de calidad. Su visión de las cosas y sus juicios son tan simples como demolidores, y es esa impresión general la que determinará en buena medida las opiniones que vierta a otros sobre el establecimiento y, por supuesto, la probabilidad de que repita o no estancia en él. Con independencia de otros fines, la gestión por procesos pretende instaurar en nuestra organización a personas con esa misma perspectiva, personas que puedan salir al paso proactivamente de las potenciales deficiencias en el servicio entendido como un todo.

Los procesos se identifican, clasifican, describen y diagraman con fines de control y seguimiento. Para ello se habilita un elemento más de la gestión por procesos: el establecimiento de indicadores. A veces serán de eficiencia, a veces asociados a la generación de valor y otras a la naturaleza de los resultados o de las entradas, pero lo que cada vez parece más claro es que algunos de ellos deben reflejar la forma en la que el cliente nos va a medir. Hasta en eso (que a priori no parece una actuación estrictamente "comercial") la perspectiva del cliente debería estar muy presente. Por supuesto que los indicadores ligados al funcionamiento interno del sistema o al correcto aprovechamiento de los recursos constituyen un elemento esencial de la gestión, pero no podemos olvidar que no siempre hacerlo bien de puertas hacia dentro implica obligatoriamente una percepción de excelencia del cliente.



El diseño de una gestión por procesos no acaba con las etapas que hemos comentado de manera esquemática. Crear el sistema sólo es un medio para su utilización. Pero, más aún, ni siquiera el correcto uso cotidiano del sistema diseñado marca el fin de la historia. Incluso partiendo de que hubiésemos hecho un diseño excelente de nuestros procesos y de la manera de ejecutarlos, sería un error olvidar algunas cuestiones que de obvias se suelen pasar por alto. La primera de ellas es que la perfección (por fortuna, cabría decir) no existe. Todo es susceptible de mejora, y por supuesto los procesos también. El aprendizaje de otros, las incorporaciones de nuevas tecnologías o simplemente el ingenio y creatividad de las personas, constituyen fuentes de mejora continua que no podemos despreciar.

Innovar no significa necesariamente ofrecer nuevos productos o servicios. A veces los pequeños cambios en los medios y no en los fines constituyen las innovaciones más revolucionarias que pudiésemos plantear. Pero hay algo más. Los mercados cambian, los clientes modifican sus gustos y sus comportamientos de compra, y estar atentos a estos cambios (y en el mejor de los casos, anticiparnos a ellos) constituye la esencia misma de la innovación en términos estratégicos. Sea por la razón que sea, lo que resulta incuestionable es que la gestión de los procesos debe contemplar como una parcela más de trabajo la sistematización de las acciones de innovación y mejora continua.

Los clientes, los proveedores y cualquier tercero que afecte o se vea afectado por la gestión del establecimiento tienen mucho que decir al respecto, pero nuestros empleados también. Coincido con una afirmación que hizo ayer Juan Antonio, cuando decía que en un altísimo porcentaje la innovación en las organizaciones está asociada al contacto con los empleados, clientes y proveedores. Estoy convencido de que esto es así porque, además, creo que son los elementos clave de lo que podríamos entender como una verdadera gestión de la calidad. La colaboración como valor es algo que debería ser consustancial a ella, pero hay que empezar por la casa propia poniendo en valor los recursos humanos que nuestra organización posee. Alguien esta mañana hacía una pregunta relacionada con la motivación de las personas y rápidamente se me vino a la cabeza la idea de que quizás el mejor modo de motivar a alguien para con-



seguir su implicación en los procesos de innovación es hacerle partícipe, escucharlo y darle pie a que nos diga cómo mejorar aquello que hace.

Esa oportunidad de aprovechamiento del conocimiento de nuestra organización puede otorgar un valor incalculable a esta última etapa de la gestión por procesos. Se habla hoy de que las organizaciones "excelentes" son aquellas que hacen del conocimiento su principal baza competitiva. Se las llega a llamar organizaciones "learning", para significar con ello que están en un proceso constante de aprendizaje que les lleva a la obtención de conocimiento, a su almacenamiento y, lo que es más importante, a su utilización para la mejora y la innovación. Cuando la gestión por procesos incluye mecanismos de esta naturaleza, su calado deja de ser estrictamente operativo o relacionado con el corto plazo para convertirse en un elemento estratégico generador de ventajas competitivas sostenibles de difícil imitación. Esto que es cierto para el conjunto de las organizaciones, no lo es menos para los establecimientos hoteleros, especialmente teniendo en cuenta las características del sector y la naturaleza dinámica y compleja de sus mercados.

Quisiera concluir esta exposición remarcando una cuestión que resulta fácil de enunciar pero que se vuelve bastante difícil de poner en marcha y de llevar hasta sus últimas consecuencias. La implantación de un sistema de gestión por procesos abre un difícil camino en el que se hace necesario compatibilizar de manera sistemática las premisas de un esquema funcional basado en la jerarquía formal y en la departamentalización, con otro mucho más dinámico. La configuración estructural de una organización experimenta normalmente cambios graduales y a veces casi imperceptibles en el corto plazo, pero los procesos de esa misma organización definen su manera de actuar y, quizás por ello, son el cambio mismo. Compatibilizar y dar el peso correcto a ambos esquemas de funcionamiento no es tarea fácil, pero se me antoja que es el único modo de lograr ofrecer a los clientes servicios de auténtico valor añadido que provoquen en ellos sensaciones de satisfacción y calidad percibida. No hacerlo significará estar fuera de la vanguardia y, lo que es peor, generar organizaciones genéticamente miopes incapaces de mirar más allá de sí mismas.