

LunaJuim Hotel: hacia una gestión sistémica y de procesos

Proyecto para la gestión integral sustentable en la industria hotelera-gastronómica

Ing. Adolfo Sebastián Ahumada

ing.sebahumada@gmail.com

El Chaltén
Santa Cruz
Argentina

Julio de 2016

Índice

1. Título del trabajo	3
2. Equipo de trabajo	3
3. Antecedentes del equipo	3
4. Introducción	3
5. Objetivos del trabajo	5
6. Evaluación	6
7. La nueva gestión	9
8. Implantación del nuevo sistema de gestión	11
9. Elementos innovadores del trabajo	15
10. Descripción de la funcionalidad y beneficios ambientales	15
10.1 Resultados alcanzados o esperados, con indicadores	15
10.2 Aplicabilidad en la industria hotelera	16
11. Descripción de la funcionalidad y beneficios económicos/comerciales	16
11.1 Resultados alcanzados o esperados, con indicadores	16
11.2 Aplicabilidad en la industria hotelera	16
12. Descripción de la funcionalidad y beneficios socio-culturales	17
12.1 Resultados alcanzados o esperados, con indicadores	17
12.2 Aplicabilidad en la industria hotelera	17
13. Descripción de la estrategia de comunicación	17
13.1 Objetivo	17
13.2 Destinatario	17
13.3 Implementación	17
Anexo I: Cronograma	19
Anexo II: Definiciones	20
Anexo III: Bibliografía	21

1. Título del trabajo

LunaJuim Hotel: hacia una gestión sistémica y de procesos

2. Equipo de trabajo

Este proyecto tiene un único autor: Adolfo Sebastián Ahumada (DNI 24.785.093), Ingeniero en Recursos Naturales y Medio Ambiente. Fue confeccionado en su totalidad por el autor.

3. Antecedentes del equipo

Me recibí en Ingeniería en Recursos Naturales y Medio Ambiente en diciembre de 2014 en la Universidad Nacional de La Pampa. El acto oficial fue en agosto de 2015.

Como estudiante adquirí experiencia en relevamiento vegetal, de picadas cortafuegos y confección de planes de manejo forestal de bosques nativos en la Provincia de La Pampa trabajando en una consultora agraria y ambiental, entre otros. No obstante, mi tesis de grado se enmarcó en la gestión de residuos sólidos urbanos. Específicamente en el análisis socioambiental de la distribución de publicidad impresa en la vía pública, su normalización y acciones concretas para su regulación en Santa Rosa (La Pampa).

Con amplia experiencia como empleado en diferentes rubros comerciales y de servicio, destaco varios años en dos establecimientos gastronómicos en la ciudad de Santa Rosa como bartender, y recientemente en Lunajuim Hotel (El Chaltén) como sereno y recepcionista. En esta última empresa realicé la gestión de residuos.

Así, he conocido y comprendido la dinámica del rubro hotelero-gastronómico y el posicionamiento y visión de los propietarios, encargados y empleados en general. Fui usuario y empleado del servicio. He sido capaz de combinar mi experiencia de empleado, de usuario, de aprendizaje académico e ingenio de tal manera que he llevado adelante este proyecto.

4. Introducción

¿Por qué un cambio de gestión?

La complejidad del entorno actual saturado de competencia, de problemas sociales, de clientes exigentes, de rígidas leyes ambientales, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar sea hoy insuficiente (Cisneros 2003). Vivimos insertos en un mundo dinámico y que se actualiza permanentemente, de cambios de los que si no nos acoplamos, nos atropellan. Trabajar sólo para ver cuanto ganancia obtuve, hoy, no es ser productivo. La necesidad de cambio es inminente.

En el rubro hotelero los cambios pueden surgir de oportunidades, de propuestas novedosas, imprevistos, ideas sobre la marcha, por falta o exceso de un insumo, entre otros. En todo caso, son cambios sorprendidos, inesperados, no planificados con suficiente antelación, improvisados, e incluso aplicados cuando ya un empleado o cliente quedó desmotivado o enojado, o directamente lo perdimos. El entorno cambia y las empresas pueden o no ajustarse a las nuevas reglas, al nuevo entorno, a las nuevas demandas y exigencias. Pero si lo que se quiere es ser productivo, competitivo, y no quedar en el camino, se debe tener una autogestión, un autodesarrollo y una capacidad de adaptabilidad a los cambios.

Así, los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la

costumbre, menos a la improvisación, estos deben planificarse adecuadamente. Es necesario más que nunca el pensar y repensar las organizaciones, un proceso de gerencia del cambio teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio. Todas las organizaciones cambian, pero el reto es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Y ningún cambio puede ser exitoso sin una planificación previa (Cisneros 2003).

¿Por qué una gestión de procesos?

Convencionalmente las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales verticalistas y de control, centralizado en la toma de decisiones unilaterales. De esta manera, el valor y el foco se centran en la organización y funcionamiento de cada división departamental del hotel (gerencia, de habitaciones, recepción, restaurante, etc.) y se dificulta la orientación hacia el cliente.

La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los clientes (Soler 2007). Es de una organización en forma más horizontal que vertical, con valor añadido a los clientes, los empleados y la sociedad. Se interesa por los medios para conseguir un fin, y no en el fin mismo.

Así, en esta visión sistémica de la gestión empresarial, los recursos utilizados deben ser gestionados para que luego de sufrir un proceso se obtengan resultados. Y a estos resultados se los debe utilizar para retroalimentar la gestión (fig. 1).

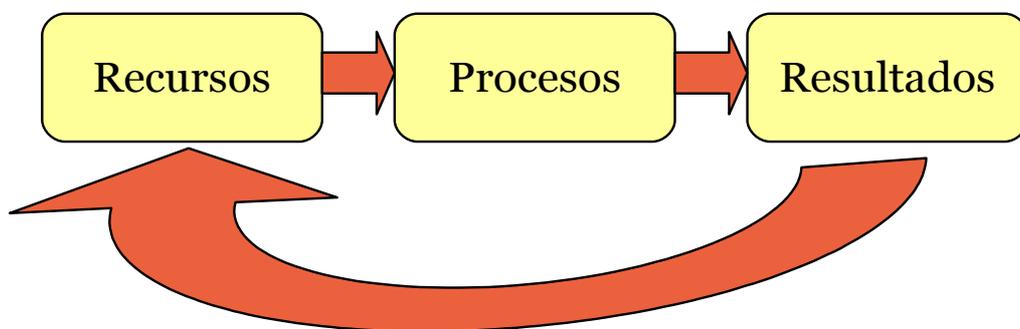


Figura 1: Feedback en la gestión.

El Modelo de Gestión basado en Procesos permite eliminar las barreras funcionales que construyen los departamentos de las organizaciones integrando los procesos del sistema (Soler 2007). La gestión por procesos entiende la organización como un conjunto de actividades que en conjunto ayudan a aumentar la satisfacción del cliente¹. Para que una organización sea gestionada en base a sus procesos, y funcione eficazmente, hay que identificar sus actividades, la relación entre ellas y clasificar sus procesos (fig. 2).

¹ Manual Práctico de Calidad Hotelera para hoteles y alojamientos rurales.



Figura 2: Gestión basada en procesos.

5. Objetivos del trabajo

Objetivos generales:

- Direccionar el cambio con una visión sistémica y global, contribuyendo a la adaptabilidad y flexibilidad del cambio organizacional.
- Contribuir a la integración de la gestión empresarial en un proceso de mejora continua.
- Desarrollar un sistema de gestión eficiente.

Objetivos específicos:

- ◆ Vincular a los diferentes sectores del hotel hacia la estrategia de la empresa hasta el nivel del empleado.
- ◆ Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación de los procesos y actividades, minimizando el control y supervisión de los individuos.
- ◆ Que la Gerencia adquiera conciencia de recurso humano y asuma su rol central: los procesos estratégicos.
- ◆ Brindar los elementos necesarios para generar el Manual de Gestión del hotel como una herramienta que guíe realmente las acciones, y permita el cumplimiento de las metas organizacionales.
- ◆ Dar las razones, generar la necesidad y brindar la motivación para generar el Manual de Procedimientos.
- ◆ Lograr el alineamiento estratégico (*catchball*): que la vinculación de todas las personas hacia la estrategia sea un proceso continuo, susceptible de ser redefinido, evaluado y mejorado periódicamente.
- ◆ Promover el trabajo en equipo y un mejor ambiente laboral, e incrementar la información, motivación y el compromiso del personal.
- ◆ Solucionar una gran discrepancia dentro del modelo hasta ahora utilizado: el despliegue estratégico conectado a la voz del cliente.
- ◆ Poder responder con celeridad a las tendencias y exigencias de los clientes, de las agencias de viajes y tour operadores, tanto argentinas como extranjeras.
- ◆ Contribuir a incrementar la satisfacción del cliente y favorecer su fidelización.
- ◆ Mejorar la imagen de la empresa y su posición competitiva en el mercado local generando un producto verdaderamente diferenciado.
- ◆ Poder aspirar a la adhesión a programas de empresas sustentables, certificaciones o sellos de calidad, responsabilidad social, ambientales, o similares, cualquiera que elija, de alcance nacional y/o internacional.
- ◆ Reconocimiento por parte del sector turístico y del cliente.

6. Evaluación

Lunajuim Hotel se encuentra ubicado en la localidad de El Chaltén, Provincia de Santa Cruz. Esta es una villa turística por excelencia, siendo el turismo la actividad económica central y fundamental en la economía local. Declarada Capital Nacional del Trekking, sus atractivos son el senderismo y escalada de montañas, los paisajes, ríos, lagos, glaciares, fauna y flora. También se practican cabalgatas, ciclismo, rafting, pesca, entre otros. El pueblo se encuentra rodeado por el sector norte del Parque Nacional Los Glaciares.

Este hotel funciona, hasta ahora, con una gestión convencional basada en la división departamental. Esto es, una estructura dividida en áreas funcionales (o departamentos) de corte jerárquico que trabajan bajo la mirada contenedora de la Gerencia.

En el se distinguen siete áreas funcionales: gerencia, recepción, habitaciones, salón, cocina, mantenimiento y lavandería. Con la modalidad de gestión actual se consideran recursos humanos a los empleados de todas las áreas funcionales pero no se asume como tal a los integrantes de la Gerencia. Esta, siendo los propios dueños, vigila que se lleve adelante la prestación de servicios de cada uno de los demás sectores (fig. 3).

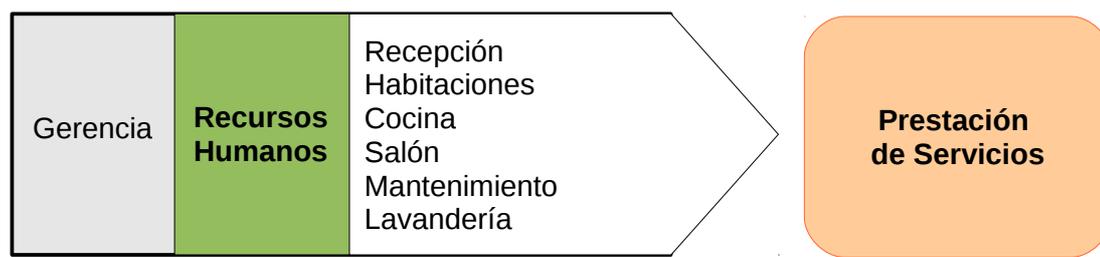


Figura 3: Visión departamental actual de LunaJuim Hotel.

La Gerencia también es el área que contrata los empleados. Estos pueden ser seleccionados por su experiencia previa en el rubro, por poseer alguna formación específica, su manejo de idioma inglés, o combinación de estas. No existe criterio discriminatorio alguno para su selección. Los empleados de mayor experiencia, ya funcionales, les enseñan a los recién contratados la dinámica de cada sector.

El Proceso de Alojamiento empieza cuando el cliente llega a la Recepción. Los recepcionistas son el departamento encargado de la acogida, atención, seguimiento durante la estancia y despedida del cliente, y coordina, controla y gestiona los diferentes servicios vinculados a la estadía. Es donde se realiza el *check-in* y *check-out*, y se brinda información a los clientes que la necesitan. El hotel no cuenta con el servicio de maletero ni de ama de llave, funciones que suelen cumplirlas los mismos recepcionistas. Este área cuenta con dos a cuatro empleados según época del año. Hay una Jefa de recepción que es quien interactúa diariamente con las agencias de viajes, tour operadores y clientes particulares vía web y telefónica, por lo tanto, la responsable de la ocupación del hotel. También es responsable de los insumos del sector, de formar nuevos recepcionistas, de relaciones públicas, entre otros.

Lunajuim brinda el servicio de restauración (gastronómico) de desayuno, cena, viandas y de bar. El desayuno y la cena se brindan en el área del salón comedor con uno a dos camareras o mozos a disposición. El desayuno es buffet autoservicio, y la cena a la carta con un menú del día recomendado. Las viandas son a solicitud del turista. La cocina cuenta con un jefe de cocina o chef, un ayudante de chef y un lavavajilla o bachero. Es en este sector donde se preparan todos los alimentos del

servicio de gastronomía, incluso lo que es cafetería. El chef es el responsable del stock de la mercadería o insumos gastronómicos. Para el bar no hay empleado designado ni entrenado. El servicio de bar incluye cafetería y bebidas (vinos, coctelería, gaseosas, etc.) y es atendido indistintamente por algún recepcionista, mozo o, más comúnmente, el dueño del hotel. El que controla su stock suele ser el dueño o algún mozo o camarera.

La atención de habitaciones es parte del servicio de alojamiento, pero a fines prácticos es conveniente tratarlo por separado en este caso. Este incluye la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones, y es llevado a cabo por dos a cinco mucamas según época del año. Una de ellas, la Gobernanta, es la responsable de solicitar y transmitir el reporte del día con las habitaciones para limpieza profunda o de repaso según corresponda, y las que deben estar listas para ocuparse al día siguiente. Es quien solicita las llaves de las habitaciones a la Jefa de recepcionistas, y a quien luego se las devolverá una vez finalizadas las tareas. Entre la Gobernanta de mucamas y la Jefa de recepción se cumple el rol de ama de llave. La Gobernanta es también quien organiza los horarios, turnos y rotaciones de todo el plantel de mucamas, quien hace una visita de todas las habitaciones al finalizar la jornada, y la responsable del stock de los productos e implementos de limpieza y de aseo personal para las habitaciones. El servicio de lavandería, limpieza del lobby y salón comedor también es llevado a cabo por las mucamas con rotación de actividades entre sectores.

El área de Mantenimiento refiere al mantenimiento técnico de equipos e instalaciones, reparación general y jardinería. Lo realiza una a dos personas según época del año. Las reparaciones complejas o que requieren de un técnico matriculado se contratan como servicios externos.

Este hotel cuenta con el servicio de sereno, también llamado nochero. Este rol lo cumple un empleado con funciones varias, por lo que es parte del área de recepción, del salón y de la cocina. Es quien está atento ante los requerimientos nocturnos de los turistas, abre y cierra la puerta principal, recibe turistas que llegan en su horario, despierta a quienes lo soliciten, entre otros. También prepara y alista todos los alimentos para el desayuno y deja en condiciones el salón y la mesa buffet. Está atento a los huéspedes una vez que están desayunando, completa y repone los alimentos de la mesa buffet a medida que se van consumiendo, levanta la vajilla usada y vuelve a armar las mesas de ser necesario. Reporta la mercadería que se necesita comprar. Generalmente es acompañado por un mozo o camarera en el horario del desayuno.

Desde la Gerencia se realiza la aplicación de la dirección por objetivo (DPO). La Dirección por Objetivos, también llamada Dirección Centrada a Resultados, encaja dentro de la planificación general como la concreción a corto plazo de los Objetivos Organizacionales. Es una técnica de Dirección que se centra en el qué, en los resultados, dejando el cómo (los planes concretos de actuación) a iniciativa del personal implicado (Canga 2009).

En Lunajuim Hotel no existe un procedimiento para la planificación y el despliegue estratégico, o sea, es operativo pero no estratégico. Así, las actividades y su organización en la gestión actual se encuentran estructuradas y relacionadas de la siguiente manera:

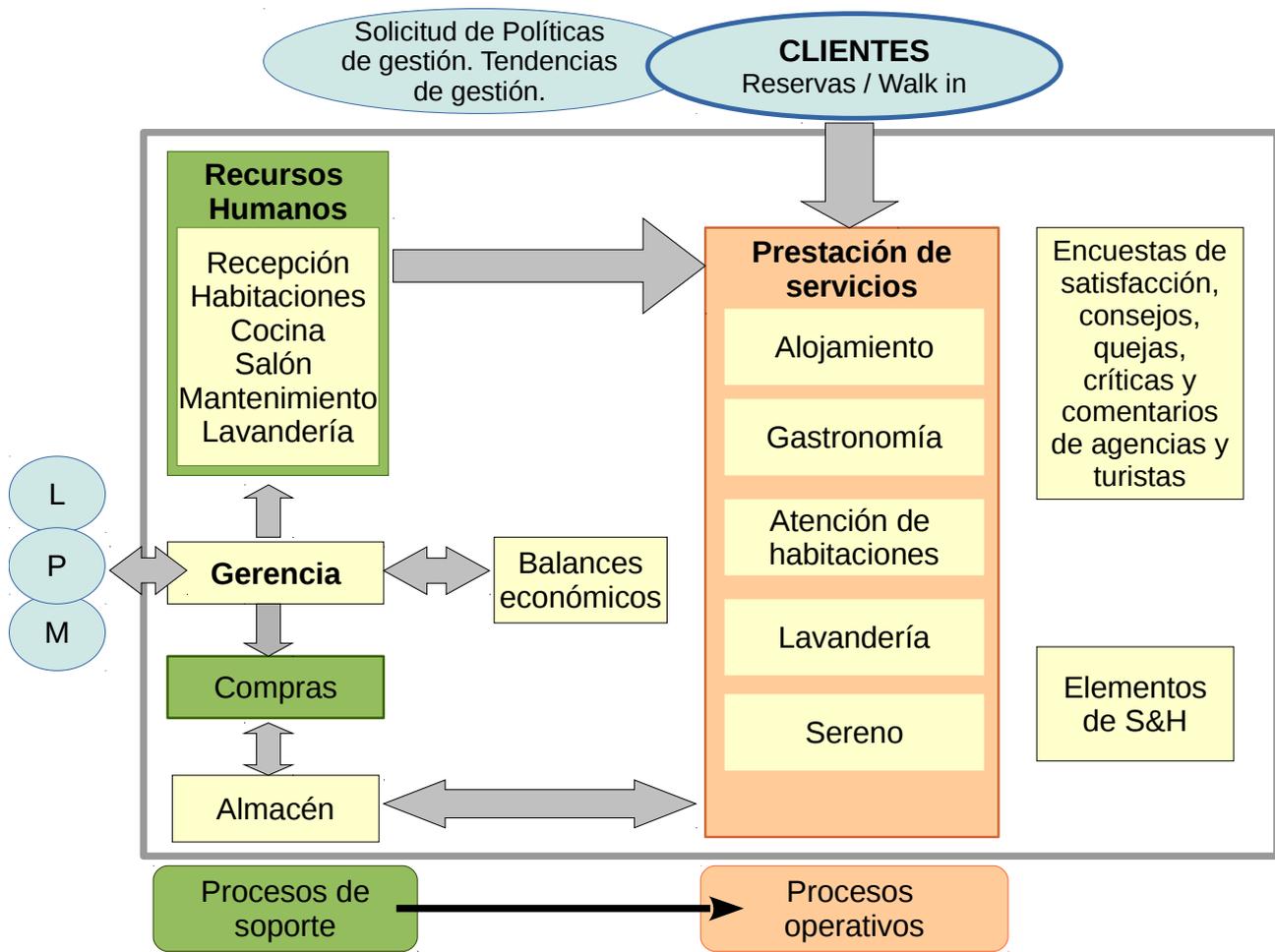


Figura 4: Estructura organizacional actual, actividades y su relación en LunaJuim Hotel
 [L: lavandería; P: proveedores; M: mantenimiento].

En su estructura organizacional se pueden reconocer procesos de soporte y operativos, pero la inexistencia de procesos estratégicos y una relación unidireccional. No posee una base operativa clara ni una serie de procedimientos de cómo hacer las cosas. La Gerencia, cuando toma decisiones, son circunstanciales y aplicadas a través de órdenes directas y/o llamadas de atención individuales o grupales: una gestión de reacción frente a los acontecimientos. También es la responsable de las compras de los insumos y servicios externos (proveedores y servicios de mantenimiento y lavandería extras). Va realizando balances económicos parciales (diarios y mensuales), y hace comparativa con años anteriores. En base a esto suele tomar algunas decisiones que afectan a los procesos de soporte y se resienten en la prestación de servicios: dejar de comprar determinado insumo, o adquirir un sustituto de menor precio y por lo tanto de inferior calidad, racionalizarlo, o esperar para su compra hasta la ocasión de un viaje a otra localidad.

La Jefa de recepción es quien se mantiene informada sobre las nuevas tendencias y requerimientos de políticas de gestión de las agencias de viajes y tour operadores (en especial las europeas). Es quien recibe las encuestas de satisfacción y lee los comentarios en páginas web y foros de viajeros. En Recepción se recogen todas las quejas y sugerencias cuando se retiran los turistas. Toda esta información no se registra, y las encuestas de satisfacción que se completaron son archivadas y olvidadas. Sólo hace algún comentario a la Gerencia de alguna crítica destacada.

La seguridad e higiene (S&H) se limita a la presencia de algunos elementos y el uso de uniformes diferenciados por sector. Hay un botiquín de primeros auxilios, pero no se informa de su existencia, de los elementos que contiene ni se controla el uso ni estado de caducidad de sus componentes. Los matafuegos se encuentran en condiciones, pero no hay instrucción alguna sobre su uso. No hay salidas de emergencia señalizadas, ni indicación alguna sobre el accionar en casos de situaciones de emergencia o catástrofe. Tampoco se consulta ni se instruye a los empleados sobre el accionar ante imprevistos o accidentes de algún turista o de los mismos empleados.

7. La nueva gestión

En un modelo por procesos, los integrantes de todas las áreas funcionales del hotel deben asumirse como procesos de soporte. La Gerencia llevará adelante los procesos estratégicos (la gestión estratégica empresarial) y los demás sectores los procesos operativos (la prestación de servicios) (fig.5).

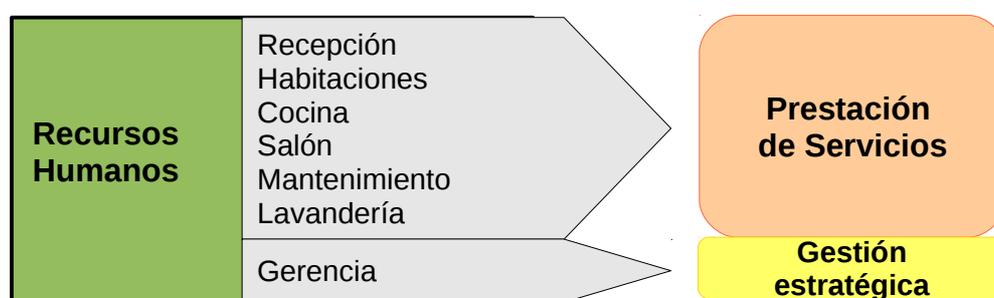


Figura 5: Visión departamental de LunaJuim Hotel en un modelo de gestión de procesos.

La necesidad del despliegue de la voz del cliente

El aseguramiento de la calidad es una máxima principal del sector hotelero. El consumidor cada vez está más comprometido con la información disponible y las opiniones de terceros a la hora de planificar y realizar sus viajes. Los enfoques de administración jerárquicos donde los resultados de los procesos operativos no se tienen en cuenta, o sea, donde no se genera un feedback, limitan considerablemente la mejora del desempeño de los procesos de trabajo. No se comparte la voz del cliente y no se crea el valor al cliente. Así, no se pueden alcanzar, mediante la mejora de procesos, los niveles de desempeño que se requieren para el logro de la satisfacción y la lealtad de los clientes (Fernandez y Cáravez 2007).

Este modelo, el de procesos, posibilita el despliegue de la voz del cliente y la información clave para la mejora de los procesos de servicio. El turismo que se recibe por agencias de viajes y tour operadores aportan alrededor del 70 % del nivel de ocupación² por temporada en Lunajuim, lo que nos dice que sus aportes, opiniones y exigencias no pueden ser ignoradas o tomadas a la ligera.

La necesidad de la comunicación

Todos los empleados, independientemente de sus roles o tareas, han de estar mentalizados de que el cumplimiento de la calidad en la forma de desempeñar sus

² Estimación brindada por la Jefa de recepción.

puestos de trabajo puede marcar la diferencia entre ser un alojamiento de calidad y no serlo. La comunicación, desde la dirección y primeras líneas de mando al resto de los trabajadores y viceversa, debe ser un elemento de gestión. El debido flujo informativo en ambos sentidos, es decir, la doble comunicación, debe ser objeto de una planificación anual (Soler 2007). Junto con el despliegue de la voz del cliente, la comunicación y el diálogo entre todos los sectores del hotel es una estrategia clave para generar el feedback correspondiente.

El éxito de la implantación de un sistema de gestión depende, entre otras cosas, de la participación y compromiso de todas las personas y esto exige tener la suficiente información. Esta información se debe facilitar por medio de todas las técnicas y medios posibles, así como la comprobación de que los contenidos transmitidos han sido comprendidos. La comunicación favorece la concientización del personal y lo hace más participativo, pues implica una consideración y reconocimiento en pro de la seguridad y la salud laboral (Soler 2007).

El nuevo modelo

Para este nuevo modelo, ante todo se debe definir el mapa de procesos del hotel. Se debe determinar cuáles serán los estratégicos y su relación con los operativos y los de soporte, y esta relación debe orquestarse de manera tal que se genere un feedback sistémico. Para LunaJuim Hotel se determinó el siguiente mapa de procesos:

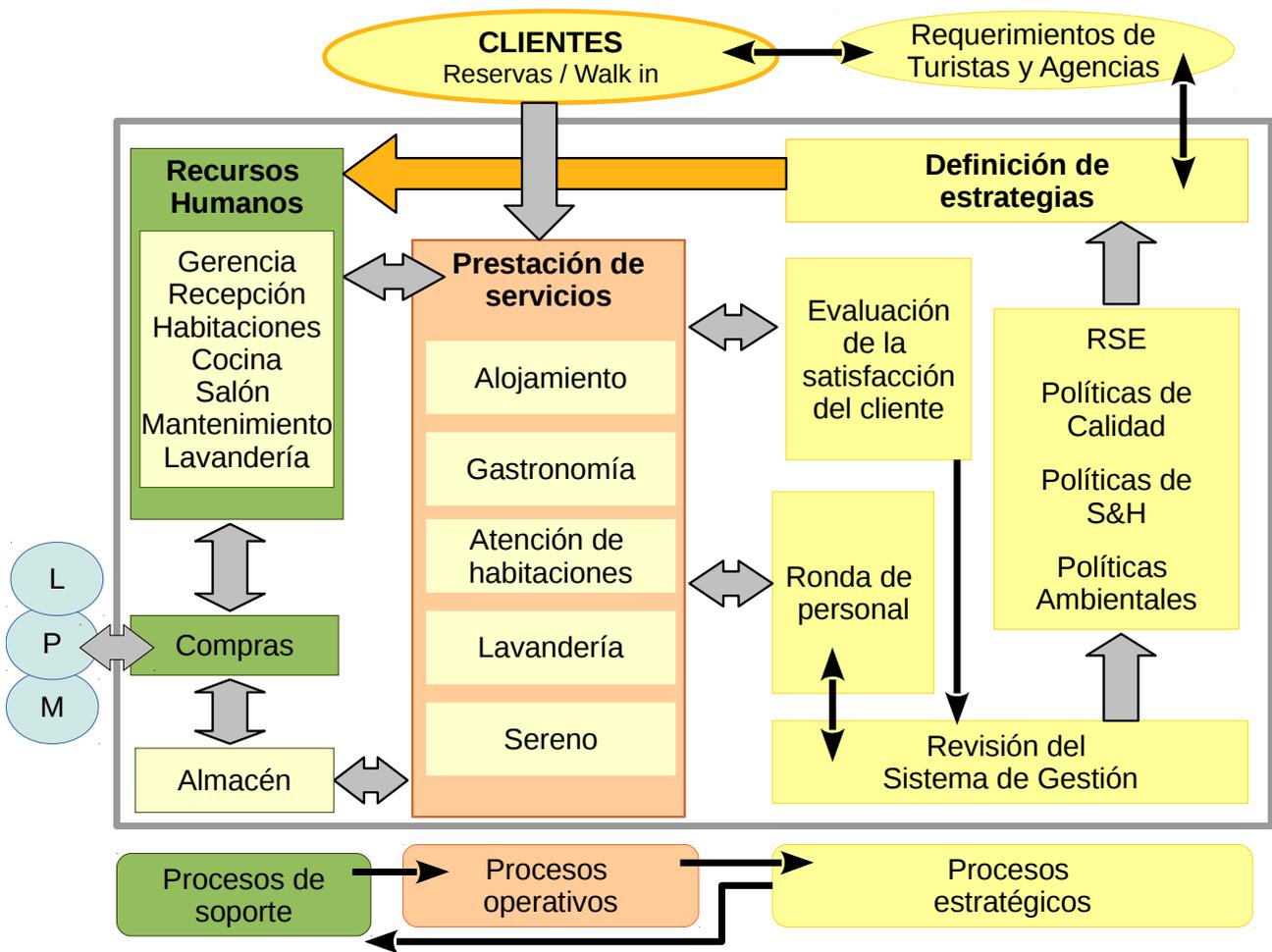


Figura 6: Mapa de procesos para LunaJuim Hotel [L: lavandería; P: proveedores; M: mantenimiento].

Implantar un nuevo sistema de gestión supone una importante transformación que afecta la estructura de la organización y su metodología. Este modelo de gestión, global y sistémico, da lugar a los procesos estratégicos y a la interrelación de procesos. La definición de estrategias, que afectan directamente a los procesos de soporte y a los operativos, se basarán en las políticas de la empresa, en el despliegue de la voz del cliente, en la comunicación del personal de todos los sectores entre sí, y en la revisión del sistema y su gestión en períodos regulares.

Hoy día en las organizaciones hay tres variables que están ganando importancia, tal es así que deben ser consideradas de carácter estratégico, y son: la sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa (RSC)³ y la excelencia⁴. Estas variables no son independientes sino que están interrelacionadas, ya que con una actuación responsable las organizaciones tienden a la excelencia y contribuyen al desarrollo sostenible (Vargas Sánchez *et al* 2005).

Las políticas empresariales serán de responsabilidad social empresarial (RSE), de calidad, de seguridad e higiene (S&H) y ambientales. El despliegue de la voz del cliente se realizará teniendo en cuenta los requerimientos y tendencias que manifiesten las agencias de viajes y tour operadores, y de la evaluación de la satisfacción del cliente. La comunicación del personal se logrará a través de rondas de personal en períodos regulares. La revisión periódica del sistema y su gestión permitirá hacer los cambios y ajustes necesarios.

Así, no solo tendremos una gestión sistémica y de procesos, también un sistema de gestión sustentable del hotel.

8. Implantación del nuevo sistema de gestión

Se determina la siguiente planificación de implantación del nuevo sistema de gestión:

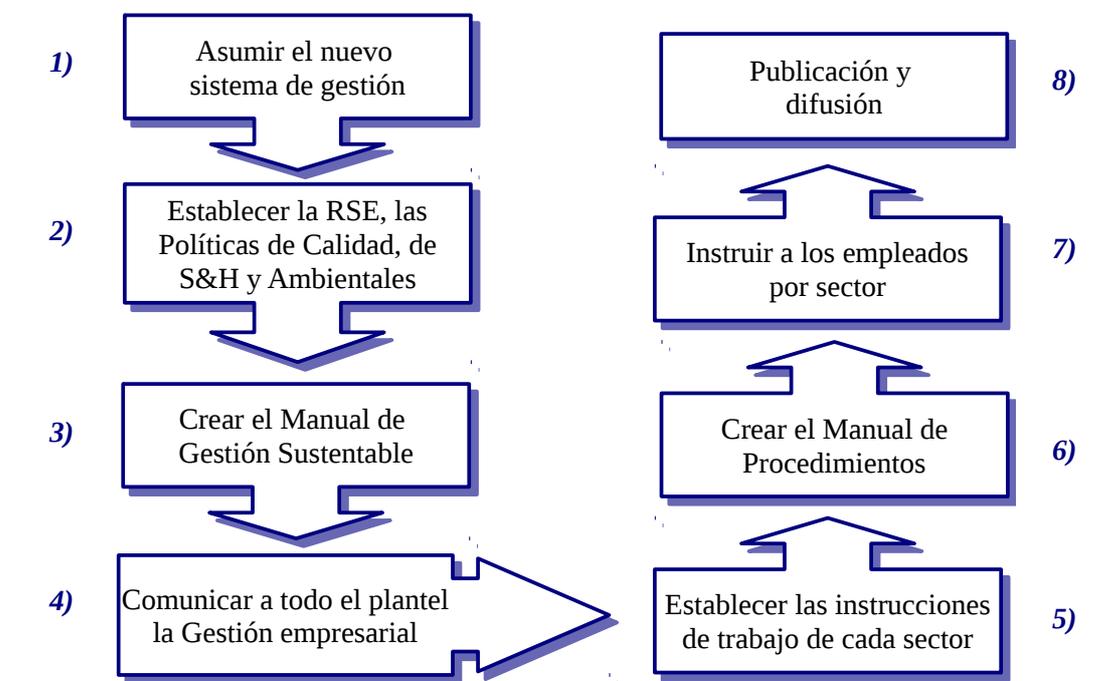


Figura 7: Planificación de implantación del nuevo sistema de gestión para LunaJuim Hotel.

3 Responsabilidad social corporativa (RSC) = Responsabilidad social empresarial (RSE).

4 Excelencia = Calidad.

Una vez que se acepte el nuevo sistema de gestión (1), se debe generar su base. Y la base de un buen sistema de gestión es su documentación. Siguiendo esta planificación, a medida que se implanta la nueva gestión, se transita por los niveles de su documentación: determinar sus políticas y objetivos empresariales (2), crear el Manual de Gestión Sustentable (3), detallar las instrucciones de trabajo de cada proceso (5), y crear el Manual de Procedimientos (6).

El Manual de Gestión del hotel es el documento base de la empresa, y se elaborará por escrito y será fácilmente comprensible; deberá conocerse por todos los niveles de la organización y estará disponible para el público en general (Soler 2007). En él se debe indicar la visión, misión y estrategias claves de la gestión. También la política empresarial: la responsabilidad social empresarial y las políticas de calidad, de seguridad e higiene y las ambientales, y los procedimientos organizativos que la afectan. La política de calidad y ambiental debe ser adecuada a los objetivos de la organización, a las expectativas y necesidades de sus clientes, evidenciando los esfuerzos por alcanzar los objetivos definidos como expresión de compromiso hacia la mejora continua (IRAM-SECTUR 42800). Se deben plantear con realismo y en concordancia con el estado, funcionalidad y finalidad actual del hotel y del contexto local donde se encuentra. Se debe organizar y gestionar su puesta en práctica según sean de aplicación inmediata, a corto, mediano o largo plazo, y registrar aquellas a implementar a futuro. Sus objetivos deben ser claros y prácticos, y sus metas alcanzables. Deben tener un seguimiento documentado.

La complejidad de los sistemas productivos y de servicio hace imprescindible para conseguir la seguridad, fiabilidad y calidad necesaria la normalización de las operaciones y actividades que se realizan en la industria hotelera-gastronómica⁵. Se recomienda definir, documentar e implementar un programa de responsabilidad social de la organización y hacia la comunidad (IRAM-SECTUR 42200).

La organización debe asegurar el cumplimiento de los requisitos necesarios para garantizar la seguridad e higiene en el establecimiento, identificar otros riesgos para la salud pública en sus instalaciones, disponiendo de procedimientos de mantenimiento, limpieza y desinfección cuando sean necesarios⁶.

La dirección debe definir, implementar y documentar un programa de buenas prácticas ambientales, la sensibilización y capacitación dirigida al personal y la sensibilización e información a los huéspedes (IRAM-SECTUR 42200). La política medioambiental deberá incluir un compromiso firme de mejora continua y prevención de la contaminación; por supuesto, el compromiso abarca también el cumplimiento de la legislación y reglamentación medioambiental aplicable (Soler 2007).

Se procederá a comunicar a todo el plantel el sistema de gestión, la misión, la visión y las políticas empresariales (4). Habrá una copia impresa, preferiblemente en papel reciclado, del Manual de Gestión en la Gerencia y otra en Recepción a disposición de todo el personal y de los huéspedes. Habrá una copia en idioma inglés en Recepción a disposición de los turistas. A medida que transcurra la temporada turística y se incorporen nuevos empleados, se les informará del sistema de gestión empresarial, en forma individual o grupal.

Las instrucciones de trabajo consisten en detallar lo más posible cada proceso de trabajo (5), y con ello confeccionar el Manual de Procedimientos (6). El objeto de este documento es formar a cualquier persona a emplear y ya empleada en las tareas que afectan al cargo que ocupa independientemente de su experiencia, formación o destreza. De esta forma se consigue unificar los criterios de comportamiento y tener así una forma común de proceder.

Se instruirán a todos los empleados, por sector, con el proceso de trabajo que le

5 Manual de Seguridad e Higiene en Hotelería y Gastronomía.

6 Gestión Sustentable en Hoteles: Requisitos, especificaciones y criterios de sustentabilidad.

corresponda según puesto a ocupar (7). Se indicará, en cada caso, todo proceder y actitud que deberá tener cada empleado en relación a las políticas de calidad, seguridad e higiene y ambientales de la empresa. Habrá una copia impresa, preferiblemente en papel reciclado, del Manual de Procedimientos en la Gerencia y otra en Recepción a disposición de todo el personal y de los huéspedes. Habrá una copia en idioma inglés en Recepción a disposición de los turistas.

El hotel incluirá en todos sus materiales promocionales, tanto en soporte papel como en medios on-line, mención destacada a su política y sistema de gestión (8). Se exhibirá cartelera en Recepción, en castellano y en inglés, anunciando las políticas de la empresa y la disposición de los manuales. También se publicarán y difundirán en la web de la compañía y en su *fan page*, en castellano y en inglés, y se mencionarán al pie de los e-mails de la empresa.

La puesta en marcha

La Gerencia será la que lleve adelante todo el proceso, y principal responsable de su cumplimiento y éxito. Tanto de la implantación del nuevo sistema de gestión como de su vigencia una vez en pleno funcionamiento. Puede asignar una persona (especialista o a entrenar) como encargada y responsable de la gestión, o sumarlo como nuevo integrante del Área de Gerencia. También puede apoyar su gestión y crear nexos de vinculación con la designación de un responsable o jefe de sector en el caso y área que lo crea conveniente (Jefa de Recepción, Jefe de Cocina, Encargado de Salón, Gobernanta, etc).

Al cumplir con la fase 4 de la planificación de implantación del nuevo sistema, esto es de la comunicación a todo el plantel del nuevo sistema de gestión, será la primera ronda de personal. Este acontecimiento es el que daría comienzo a la nueva gestión, su puesta en marcha con el Manual de Gestión de la empresa ya disponible. Según el cronograma de gestión (anexo I), será al comienzo de la actividad turística, en el mes de septiembre. El nuevo sistema de gestión estará vigente en su totalidad cuando se finalice el tránsito de todas las etapas de la planificación de implantación.

Desde el primer mes de actividad, y una vez en marcha el nuevo sistema de gestión, se comenzará la creación de una Base de Datos. Esta base de datos estará conformada, por un lado, por los requerimientos, consultas y solicitudes de las agencias de viajes, tour operadores y clientes particulares relacionadas con la gestión del hotel, la prestación de servicios y las políticas de la empresa. Por otro lado, contendrá las opiniones, críticas, sugerencias y agradecimientos manifestados por los turistas en tránsito o que han estado alojados en el hotel. Estos datos se recopilarán de todos los medios por los que se manifieste la voz del cliente: encuestas de satisfacción, sitios web de viajes, contactos por e-mails, libro de visitas, comentarios durante su estadía, foros de viajeros, vía telefónica, etc. Esta base de datos se confeccionará en Recepción, en forma diaria y permanente. En cada ronda de personal se les pedirá a todos que, aquellos que reciban comentarios, quejas y sugerencias de los huéspedes relacionadas con la gestión, la prestación de servicios y las políticas de la empresa, las anuncien en Recepción para ser registradas. Toda esta información se utilizará para generar nuevas políticas, redefinir las existentes, mejorar el servicio, redefinir estrategias, incorporar nuevos insumos, dejar de usar otros, entre otros. También se utilizará en los diferentes indicadores de gestión y formará parte de la memoria de gestión anual del hotel.

La dirección debe implementar un sistema para el tratamiento y respuesta de quejas o reclamos de los clientes que establezca los medios y soportes que faciliten al cliente su presentación; e implementar un sistema para el tratamiento de las sugerencias; y definir e implementar un sistema de medición documentado de la

satisfacción del cliente (IRAM-SECTUR 42200).

Se deben definir los indicadores utilizados para el seguimiento y medición del desempeño del sistema de gestión. Estos pueden ser económicos, ambientales, sociales o integrados. Los indicadores elegidos deben ajustarse al sistema de gestión del hotel, a las características de la prestación de servicios y al contexto local. También deben ser acordes a la etapa de la gestión empresarial en la que el hotel se encuentre. En este caso Lunajuim Hotel transitaría una etapa de inserción y consolidación de un nuevo sistema de gestión; etapa en que se estaría generando la información necesaria para el uso de los indicadores.

La información requerida para el uso de indicadores debe brindar información útil a la empresa, indicar el grado de cumplimiento de los objetivos y cuantificar su progreso. Para Lunajuim Hotel, según análisis de su situación, recomiendo el uso de los siguientes indicadores:

Tabla 1: Indicadores recomendados para Lunajuim Hotel

Tipo de Indicador	Indicador
Económico	Volumen de empleo
	Creación neta de empleo
	Ocupación hotelera
Social	Compras responsables
	Proveedores
	Contribución al turismo sustentable del destino
	Índice de satisfacción del cliente
	Clima laboral
	Riesgos y emergencias
Ambiental	Consumo de materiales
	Gestión de residuos
	Consumo de agua

[Fuente: Gestión Sustentable en Hoteles. Requisitos, especificaciones y criterios de sustentabilidad - AHT]

Una vez determinado el sistema de indicadores, se recopilará, analizará y se obtendrá valoración de datos. Se hará un informe de los indicadores y sus resultados. Se traducirán de tal manera que describan e ilustren el comportamiento empresarial y se compararán con los objetivos y las metas de la organización. Se analizará el ajuste, continuidad o discontinuidad de cada uno de ellos, o la incorporación de uno nuevo. Se informará a los responsables o jefes de áreas y en la ronda de empleados.

El Índice de Satisfacción del Cliente (ISC), en un sistema que permite capturar la opinión del cliente acerca de los servicios recibidos durante su estancia, ayuda a suministrar información importante a las áreas involucradas para corregir aquellos puntos que señala el huésped (Nava Urostiegui 2013). Este índice es central si se pretende brindar un servicio de calidad y mejora continua, la fidelización del huésped y el reconocimiento y diferenciación en el sector turístico. Para ello debe hacerse efectiva la Base de Datos de la voz del cliente y mantenerla permanentemente actualizada. También se debe adecuar la encuesta de satisfacción al cliente al nuevo sistema de gestión y de forma tal que los datos obtenidos puedan ser cuantificables a través del ISC o cualquier otro indicador elegido. Si no se está dispuesto a invertir (tiempo, dinero y esfuerzo) en consecuencia de los resultados, la medición de la satisfacción del cliente es intrascendente; y es rentable siempre que se acompañe de acciones que induzcan a la mejora y a la innovación (Nava Urostiegui 2013).

Las rondas de personal se harán con una regularidad establecida. Es recomendable que sean quincenales, o mensuales en meses de poca actividad

(temporada baja) y quincenales en meses de mayor actividad (temporada media y alta). Se deben realizar, por lo menos, una vez al mes. Estas rondas, además de ser un canal de comunicación de la gestión empresarial, serán el procedimiento para evaluar el clima laboral de los trabajadores y de resolución de conflictos. La organización debe mantener canales abiertos para la resolución de conflictos y quejas de los empleados de la organización, manteniendo un registro actualizado de sus resultados (Soler 2007).

Se debe revisar periódicamente el buen funcionamiento de la gestión y la prestación de servicios, cuestionando la realización de los objetivos propuestos o aconsejando la realización de modificaciones. También la revisión de la documentación y del sistema en general para anticiparse a los problemas y poder aplicar planes de mejora continua, la continuidad de las estrategias, la definición de nuevas o la re-definición de las ya existentes. Esto último es aconsejable que se haga semanalmente en temporada alta.

9. Elementos innovadores del trabajo

Este proyecto quiere demostrar que los cambios de base en la gestión pueden encararse y lograrse aún cuando pareciera que no tenemos nada con qué comenzar, que es sumamente complejo, que sólo es posible con grandes inversiones monetarias, o que la única salida es un borrón y cuenta nueva.

Se puede empezar a transitar un nuevo camino hacia una gestión sustentable, que nos lleve a brindar un servicio de calidad y en un buen clima de relaciones laborales sin importar qué tanto se está acostumbrado a trabajar de un determinado modo, ni cuántos años se lo ha hecho de una misma manera. Es posible dar un giro hacia una administración dinámica, moderna y en constante actualización.

Los mayores requerimientos son la decisión, actitud y aptitud ante el cambio. Tiempo, información y formación en la nueva gestión, su vigencia y seguimiento, son los mayores insumos. La inversión en recursos materiales va de baja a muy baja. En recursos humanos puede ser nula, en la capacitación de un empleado o en la contratación de un especialista, de manera temporal o permanente.

La gestión empresarial propuesta en este proyecto, sistémica y de procesos, es adaptable a cualquier establecimiento que brinde el servicio de alojamiento, con o sin el de restauración. Sea cual sea su superficie, capacidad de alojamiento, ubicación o condición extraordinaria, puede aplicarse con la visión, dirección y ajustes correspondientes.

10. Descripción de la funcionalidad y beneficios ambientales

10.1. Resultados alcanzados o esperados, con indicadores

Se espera una mejora de las variables ambientales. Los resultados podrían apreciarse en el corto plazo, pero para cuantificarlos se necesita primero la generación de información y su registro efectivo. Así, estos datos podrán ser utilizados luego en los indicadores ambientales propuestos para este hotel.

Dependerá también de las políticas ambientales de la empresa determinadas al momento de confeccionar el Manual de Gestión. Así mismo, en esta primera temporada de la nueva gestión se recomienda el uso de los indicadores de consumo de materiales, gestión de residuos y consumo de agua (tabla 1). La información se registrará desde el primer mes y se hará un seguimiento de la evolución de cada uno.

Se presume un mejoramiento gradual de estos indicadores, aún cuando los cambios no sea muy notorios en la primera temporada de aplicación de las políticas

ambientales. La información obtenida se documentará para hacer comparativa con los años posteriores.

10.2 Aplicabilidad en la industria hotelera

La funcionalidad del sistema de gestión de procesos y su interacción con las variables e indicadores ambientales son perfectamente compatibles. Este sistema de gestión es ajustable a cualquier establecimiento que brinde el servicio de alojamiento.

Los indicadores ambientales a utilizar en cada caso se deberán elegir de acuerdo a cada situación, condiciones y metas propuestas. Los recomendados para Lunajuim Hotel se seleccionaron de acuerdo a su practicidad, necesidad inmediata de puesta en vigencia, metas a corto y mediano plazo, y por el contexto local de ubicación y funcionalidad dentro del mismo. La gestión de residuos, actualmente, es un asunto prioritario para la comunidad de El Chaltén debido al gran volumen generado en los meses de mayor afluencia turística.

11. Descripción de la funcionalidad y beneficios económicos/comerciales

11.1 Resultados alcanzados o esperados, con indicadores

El sistema de gestión propuesto es, en sí mismo, no solo una mejora en la gestión del hotel, sino la proposición de una gestión integral empresarial planificada con estrategias definidas. Al ser funcional y estratégica, presupone una mejora y beneficios económicos. La inversión inicial no es relevante, este proyecto ha sido ideado con la premisa de evitar presupuestos económicos significativos. Al apuntar a un servicio de calidad, y un seguimiento de la satisfacción del cliente para retroalimentar la mejora del sistema, indefectiblemente se deriva en una mejora económica-comercial. Los servicios de calidad reducen errores y por ende, costos innecesarios; aumentan la productividad y desarrollan o mejoran el posicionamiento de la imagen de empresa como prestador⁷.

Su viabilidad financiera es alta debido a al bajo costo de implantación del nuevo sistema de gestión, el control inmediato y ajuste gradual de recursos (energéticos, materias primas contaminantes y de baja calidad, etc.), una mejora en el desempeño laboral, una imagen positiva de la empresa y su divulgación, un aumento en la fidelización del cliente y su recomendación personal del hotel, imponerse en el mercado turístico.

Se proponen algunos indicadores económicos (tabla 1) que necesitan del registro de datos para su cálculo. Sus resultados podrán ser comparables con los de años posteriores.

11.2 Aplicabilidad en la industria hotelera

La funcionalidad del sistema de gestión de procesos y su interacción con las variables e indicadores económico-comerciales son perfectamente compatibles. Este sistema de gestión es ajustable a cualquier establecimiento que brinde el servicio de alojamiento.

Los indicadores económicos a utilizar en cada caso se deberán elegir de acuerdo a cada situación, condiciones y metas propuestas. Los recomendados para Lunajuim Hotel se seleccionaron de acuerdo a su practicidad, necesidad inmediata de puesta en vigencia, metas a corto y mediano plazo, y por el contexto local de ubicación y funcionalidad.

⁷ Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje.

12. Descripción de la funcionalidad y beneficios socio-culturales

12.1 Resultados esperados o alcanzados, con indicadores

Al adquirir políticas de RSE, se espera que su funcionalidad y beneficios al entorno socio-cultural se vean incrementados gradualmente. Esto se podrá medir a través de los indicadores sociales elegidos (tabla 1) en función de las políticas de RSE determinadas al momento de confeccionar el Manual de Gestión.

Las condiciones laborales y el clima laboral se espera empiecen a mejorar una vez en marcha el nuevo sistema de gestión, y vayan creciendo en el transcurso de la temporada turística. Se propone la utilización del indicador de clima laboral desde la primera ronda de personal, y su seguimiento a lo largo de toda la temporada.

12.2 Aplicabilidad en la industria hotelera

La funcionalidad del sistema de gestión de procesos y su interacción con las variables e indicadores socio-culturales son perfectamente compatibles. Este sistema de gestión es ajustable a cualquier establecimiento que brinde el servicio de alojamiento.

Los indicadores sociales a utilizar en cada caso se deberán elegir de acuerdo a cada situación, condiciones y metas propuestas. Los recomendados para Lunajuim Hotel se seleccionaron de acuerdo a su practicidad, necesidad inmediata de puesta en vigencia, metas a corto y mediano plazo, y por el contexto local de ubicación y funcionalidad.

13. Descripción de la estrategia de comunicación

13.1 Objetivo

La comunicación estratégica es imprescindible para el alineamiento estratégico, y la mejora y mantención del buen clima laboral. El despliegue de la voz del cliente también se hace fundamental para un servicio de calidad y la RSE.

13.2. Destinatario

En la definición de objetivos estratégicos resulta necesario que la participación no se limite solo a la alta dirección, sino que propicie una mayor participación de los trabajadores para lograr mayor compromiso en el cumplimiento de estos (Canga 2009). La gestión propuesta involucra a todo el recurso humano del hotel. Es una gestión sistémica donde todos son partes funcionales y dinámicas, y donde debe generarse un feedback. Y para ello es fundamental la comunicación de todo el personal de todas las áreas.

También el aporte del turista/huésped será pieza importante de las políticas empresariales, y al que se le informará sobre estas.

13.3 Implementación

El “catchball” es el proceso que persigue encontrar respuestas a las preguntas, ¿cómo el departamento, hasta el nivel individual, puede contribuir al cumplimiento de los objetivos del proceso? y evidentemente ¿están los empleados del departamento (que participan del proceso) de acuerdo con la contribución que se espera de ellos? (Canga 2009). También se deben escuchar los problemas de convivencia laboral, de

desempeño de funciones, complicaciones personales, petitorios de favores, y demás.

La comunicación es un proceso estratégico que debe ser gestionado. Las rondas de personal serán donde se genere el *catchball*, se informe y se escuche. Donde se intercambien ideas, opiniones y se generen propuestas y conclusiones.

También el despliegue de la voz del cliente a través de la generación de la base de datos de la voz del cliente y la memoria anual de gestión es la manera en que se generará comunicación con los turistas, agencias de viajes y tour operadores. Lo que los huéspedes aporten aporten y exijan se tiene en cuenta, se registra y se discute, y la empresa hará una devolución comunicando las medidas tomadas en función de ello y hará divulgación.

Anexo I: Cronograma

Tabla 2: Cronograma de implantación y puesta en marcha del nuevo sistema de gestión en Lunajuim Hotel.

		2016						2017				
		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Implantación del nuevo modelo de gestión	Asumir el nuevo modelo de gestión	X										
	Establecer la RSE, las Políticas de Calidad, de S&H y Ambientales	X	X									
	Crear el Manual de Gestión			X								
	Comunicar a todos la gestión empresarial			X								
	Establecer las instrucciones de trabajo de cada sector			X	X							
	Crear el Manual de Procedimientos				X							
	Instruir a los empleados por sector				X							
	Publicación y difusión					X						
Nueva gestión en marcha	Generación de la 1 ^{er} . Base de Datos			X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Ronda de personal			X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Revisión del sistema de gestión					X	X	X	X	X	X	X

Temporada baja;
 temporada media;
 temporada alta.

Anexo II: Definiciones

A los fines de este proyecto, se utilizan los siguientes términos:

Alineamiento estratégico (o *catchball* organizacional): Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización (Canga 2009).

Feedback (o retroalimentación): Método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema. Su objeto es realizar las modificaciones necesarias para controlar, mejorar, potenciar y/o para optimizar el sistema.

Indicador: Cuantificación numérica para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos de procesos, productos o servicios (IRAM-SECTUR 42200).

Manual de Gestión Sustentable: el que incluye la política de gestión sustentable, la estructura organizativa, las principales responsabilidades y funciones del personal relevante de las distintas áreas de gestión del hotel, las buenas prácticas y las políticas de comunicación hacia los huéspedes. Este manual debe estar disponible y facilitarse a todo el personal de nuevo ingreso (Gestión Sustentable en Hoteles: Requisitos, especificaciones y criterios de sustentabilidad).

Manual de Procedimientos: es el documento en el que se deben describir de la forma más exacta y clara posible las tareas que se deben realizar para cubrir la operativa de la empresa. El objeto del documento es formar a cualquier persona de la organización en las tareas que afectan al cargo que ocupa (Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje).

Misión de una organización: La Misión de una organización es simplemente la razón por la que existe: ¿qué hacemos? ¿cómo lo hacemos? ¿para qué lo hacemos? (Canga 2009).

Política de gestión sustentable: Declaración realizada por la Dirección de la organización de sus intenciones y principios de acción en relación con el desarrollo sustentable (Gestión Sustentable en Hoteles: Requisitos, especificaciones y criterios de sustentabilidad).

Responsabilidad Social Corporativa (RSC) [ídem Responsabilidad Social Empresarial (RSE)]: Es la gestión desde un enfoque de sostenibilidad, es decir, buscando el equilibrio entre la actividad económica, social y medioambiental (Vargas Sánchez *et al* 2005).

Sistema [en la gestión empresarial]: 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 (Soler 2007).

Visión de una organización: La Visión es el conjunto de ideas generales que crean el marco de referencia de lo que una organización aspira ser en el futuro (Canga 2009).

Anexo III: Bibliografía

Canga José Fernando Abel. (2009). Procedimiento para la Planificación y el Despliegue Estratégico en un circuito turístico. Aplicación en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos. Ed. Universidad Cienfuegos. República de Cuba.

Cisneros Patricia. (2003). Proceso de cambio de una empresa.

Gestión Sustentable en Hoteles: Requisitos, especificaciones y criterios de sustentabilidad. (2012). Programa de Ecoetiquetado de Hotelería Sustentable. Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). Primera edición.

Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje. (2012). Dirección Nacional de Desarrollo Turístico - Viceministerio de Turismo - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Perú.

Manual de Seguridad e Higiene en Hotelería y Gastronomía. Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) y Consejo Federal de Inversiones. Buenos Aires.

Manual Práctico de Calidad Hotelera para hoteles y alojamientos rurales. Programa "Alojamientos conectados". Empresas en red.es - FEDER-UE.

Fuente: <http://www.calidadturistica.es>

Michelena Fernandez Esther S. y Yamil Cáravez Santana. (2007). Solución de las Discrepancias dentro del Modelo para la mejora de Procesos en un Circuito Turístico. Revista Industrial [Vol. XXVIII - N° 3]. Ed. Imprenta Cujae. República de Cuba.

Nava Urostiegui Juan Manuel. (2013). Índice de Satisfacción del Cliente (ISC).

Norma Argentina IRAM-SECTUR 42200. (2008). Hotelería Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente . Requisitos. Primera edición.

Norma Argentina IRAM-SECTUR 42800. (2008). Restaurantes : Sistema de gestión de la calidad y el ambiente . Requisitos. Primera edición.

Plasencia Soler Juan Antonio. (2007, marzo 22). Principios de la gestión basada en procesos. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/principios-de-la-gestion-basada-en-procesos/>

Vargas Sánchez Alfonso, Rosa M. Vaca Acosta y Elena García de Soto Camacho. Sostenibilidad de la Empresa Hotelera: Indicadores para su medición (Responsabilidad Medioambiental).

LunaJuim Hotel: hacia una gestión sistémica y de procesos

Proyecto para la gestión integral sustentable en la industria hotelera-gastronómica

Julio de 2016

Adolfo Sebastián Ahumada

Ing. en Recursos Naturales y Medio Ambiente

e-mail: ing.sebahumada@gmail.com

in: Sebastián Ahumada

El Chaltén - Santa Cruz

Patagonia argentina



e-mail: info@lunajuim.com

web: <http://www.lunajuim.com/>
