

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“MEJORA CONTINUA DE LA PRODUCTIVIDAD
EN ÁREAS ESPECÍFICAS DE UN HOTEL
DE LA CIUDAD DE ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPÉQUEZ”**

JUAN PABLO MALDONADO TOVAR

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“MEJORA CONTINUA DE LA PRODUCTIVIDAD
EN ÁREAS ESPECÍFICAS DE UN HOTEL
DE LA CIUDAD DE ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPÉQUEZ”**

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JUAN PABLO MALDONADO TOVAR

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2013

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P. C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P. C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto sexto, inciso 6.2, sub-inciso 6.2.1, sub-incisos 6.2.1.1. del Acta 5-2010, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 8 de abril de 2010.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTA:	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos
SECRETARIA:	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
EXAMINADOR:	Lic. Elder Rodolfo Valdez Duarte

Guatemala, 27 de septiembre 2012

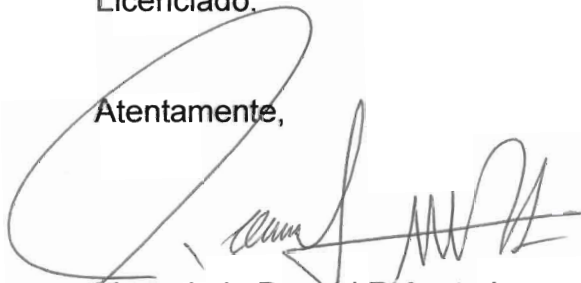
Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria

Respetable Señor Decano:

En cumplimiento al nombramiento emitido con fecha siete de febrero de dos mil doce, en el que se me designa como asesor de la presente tesis informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido de trabajo de tesis denominado: "MEJORA CONTINUA DE LA PRODUCTIVIDAD EN ÁREAS ESPECÍFICAS DE UN HOTEL DE LA CIUDAD DE ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPÉQUEZ", elaborado por el estudiante **Juan Pablo Maldonado Tovar** con carné estudiantil 2004 14249.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites correspondientes, previo a la graduación profesional del estudiante como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licenciado Donald Roberto Lanuza Rosales
Administrador de Empresas
Colegiado Activo No. 14,458

Lic. Donald Roberto Lanuza Rosales
Administrador de Empresas
Colegiado 14,458



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
SEIS DE MARZO DE DOS MIL TRECE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 2-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de febrero de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 284-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de noviembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "MEJORA CONTINUA DE LA PRODUCTIVIDAD EN ÁREAS ESPECÍFICAS DE UN HOTEL DE LA CIUDAD DE ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPÉQUEZ", que para su graduación profesional presentó el estudiante JUAN PABLO MALDONADO TOVAR, autorizándose su impresión.

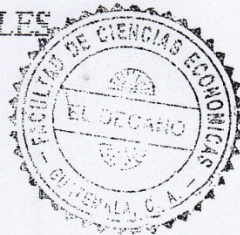
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSÉ ROLANDO SECALDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid

ACTO QUE DEDICO

A DIOS.

A MIS PADRES, HERMANOS Y ABUELOS.

A MIS TÍOS, PRIMOS Y FAMILIA EN GENERAL.

A TODOS MIS AMIGOS.

A TODOS MIS CATEDRÁTICOS Y ASESORES.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

A SAN JOSÉ EL RODEO, SAN MARCOS, GUATEMALA.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Mejora continua	1
1.1.1 Herramientas para la aplicación de la mejora continua	2
1.1.1.1 Kaizen	2
1.1.1.2 Ciclo PDCA	4
1.1.1.3 5s	6
1.1.1.4 Otras herramientas	7
1.1.1.5 La mejora en los servicios	8
1.2 Productividad	8
1.2.1 Medición de la productividad	9
1.2.1.1 Sistema de medición de la productividad	10
1.2.2 Medición del trabajo	11
1.2.2.1 Estudio de los movimientos	12
1.2.2.2 Análisis de las operaciones	15
1.2.2.3 Medición del desempeño	17
1.2.3 Mejora de la productividad	17
1.3 Industria hotelera	18
1.3.1 La primitiva posada / taberna	18
1.3.2 Hotel	20
1.3.2.1 Principales áreas de contacto directo con el cliente de un hotel	21
1.3.2.2 Servicios adicionales que puede prestar un hotel	22
1.3.3 Normativa hotelera en Guatemala	22
1.3.4 Clasificación hotelera	23

CONTENIDO	PÁGINA
1.3.4.1 Clasificación hotelera de acuerdo al servicio que ofrecen	24
1.3.4.2 Clasificación hotelera de acuerdo a sus características distintivas	27
1.3.4.3 Cadenas hoteleras	29

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA MEJORA CONTINUA DE LA PRODUCTIVIDAD
EN ÁREAS ESPECÍFICAS DE UN HOTEL
DE LA CIUDAD DE ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPÉQUEZ

2.1 Metodología	31
2.2 Generalidades del hotel	32
2.2.1 Antecedentes	32
2.2.2 Estructura orgánica, localización e infraestructura	33
2.2.3 Servicios que presta	36
2.3 Principales áreas del hotel con relación al servicio al cliente	40
2.3.1 Reservasiones	40
2.3.1.1 Descripción de las actividades	41
2.3.1.2 Recurso tecnológico	43
2.3.1.3 Distribución de las instalaciones	43
2.3.1.4 Diseño del proceso	43
2.3.1.5 Medición del trabajo	45
2.3.1.6 Control de calidad	46
2.3.1.7 Evaluación de los clientes	47
2.3.2 Recepción	49
2.3.2.1 Descripción de actividades	50

CONTENIDO	PÁGINA
2.3.2.2 Recurso tecnológico	52
2.3.2.3 Distribución de las instalaciones	52
2.3.2.4 Diseño del proceso	52
2.3.2.5 Medición del trabajo	54
2.3.2.6 Control de calidad	56
2.3.2.7 Evaluación de los clientes	57
2.3.2.8 Monitoreo de procesos de trabajo	59
2.3.3 Mayordomos	60
2.3.3.1 Descripción de las actividades	62
2.3.3.2 Diseño de las operaciones	62
2.3.3.3 Medición del trabajo	64
2.3.3.4 Control de calidad	66
2.3.3.5 Evaluación de los clientes	66
2.3.3.6 Monitoreo de procesos de trabajo	67
2.3.4 Camareras	68
2.3.4.1 Descripción de actividades	69
2.3.4.2 Diseño del proceso	71
2.3.4.3 Medición del trabajo	73
2.3.4.4 Control de calidad	75
2.3.4.5 Evaluación de los clientes	75
2.3.4.6 Monitoreo de procesos de trabajo	78
2.4 Análisis general de las principales áreas del hotel con relación al servicio al cliente	79

CONTENIDO**PÁGINA****CAPÍTULO III****MEJORA CONTINUA DE LA PRODUCTIVIDAD EN ÁREAS ESPECÍFICAS DE UN HOTEL DE LA CIUDAD DE ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPÉQUEZ**

3.1 Descripción de la propuesta	82
3.2 Objetivos	83
3.3 Mejora de los principales procesos	83
3.3.1 Herramientas para el mantenimiento de la calidad en el servicio	93
3.3.2 Curva de aprendizaje	99
3.3.3 Determinación del tiempo estándar para los procesos	103
3.3.4 Diseño de los procesos	109
3.4 Programas de excelencia hotelera	120
3.4.1 Aspectos conductuales	122
3.4.1.1 Presentación personal	123
3.4.1.2 Cortesía	123
3.4.1.3 Actitudes	123
3.4.2 Aspectos técnicos	124
3.4.2.1 Manejo de materiales	124
3.4.2.2 Sistema de trabajo	125
3.4.2.3 Idioma extranjero	130
3.5 Controles	132
3.6 Recursos a utilizar	133
3.6.1 Humanos	133
3.6.2 Físicos	133
3.6.3 Financieros	133
3.7 Proceso de implementación	135

CONTENIDO	PÁGINA
Conclusiones	136
Recomendaciones	137
Bibliografía	138
Anexos	143

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Ciclo Deming	5
2	Simbología del diagrama de flujo	15
3	Organigrama general	34
4	Organigrama específico área de habitaciones	35
5	Plano primer nivel	38
6	Plano segundo nivel	39
7	Reservaciones	41
8	Recepción	50
9	Mayordomo	61
10	Camarera	69
11	Equipo de trabajo de una camarera	71
12	Modelo de mejora de procesos	92

No.	TÍTULO	PÁGINA
13	Evaluación de la calidad	95

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Clasificación de los establecimientos de hospedaje en Guatemala	23
2	Distribución de jornada laboral de Reservas	40
3	Proceso de toma de una reservación	44
4	Distribución de jornada laboral de Recepción	49
5	Proceso para la entrada al hotel con reservación y pre - registro	53
6	Distribución de jornada laboral de Botones	60
7	Proceso para la entrada del huésped a una habitación en el segundo nivel	63
8	Distribución de jornada laboral de Camareras	68

No.	TÍTULO	PÁGINA
9	Proceso para la limpieza de una habitación sencilla que fue ocupada	72
10	Nivel de productividad de las unidades de reservas, recepción, camareras y botones	80
11	Plan de acción para la implementación del modelo de mejora de procesos	101
12	Comparación tiempo observado – tiempo estándar en los procesos estudiados	104
13	Cálculo del tiempo estándar para el proceso de realización de una reserva en el área de reservaciones	105
14	Cálculo del tiempo estándar para el proceso de registro de un huésped en el área de recepción	106
15	Cálculo del tiempo estándar para el proceso de llevar a un huésped a su habitación en segundo nivel para el área de botones	107

No.	TÍTULO	PÁGINA
16	Cálculo del tiempo estándar para el proceso de limpiar una habitación en el área de camareras	108
17	Proceso propuesto para la realización de una reserva	109
18	Proceso propuesto para la entrada de un huésped con reservación	112
19	Proceso propuesto para la entrada de un huésped a habitación en segundo nivel	114
20	Proceso propuesto para la limpieza de una habitación sencilla	117
21	Plan de acción para la alcanzar la excelencia en el hotel de la ciudad de antigua Guatemala	131
22	Resumen de costos para la implementación de la propuesta	134

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Diagrama de flujo de las operaciones para el proceso de toma de una reservación	45
2	Evaluación por parte de los clientes para la unidad de reservaciones	47
3	Diagrama de flujo de las operaciones para el proceso de entrada al hotel con reservación y pre - registro	55
4	Evaluación por parte de los clientes para la unidad de recepción	58
5	Diagrama de flujo de las operaciones para el proceso de entrada de un huésped a una habitación en el segundo nivel	65
6	Evaluación por parte de los clientes para el grupo de mayordomos	66
7	Diagrama de flujo de las operaciones para la limpieza de una habitación sencilla que fue ocupada	74

No.	TÍTULO	PÁGINA
8	Evaluación por parte de los clientes para el grupo de camareras	76
9	Evaluación por parte de los clientes para el estado de la habitación	77
10	Diagrama de flujo de las operaciones propuesto para la realización de una reserva	111
11	Diagrama de flujo de las operaciones propuesto para la entrada de un huésped con reservación	113
12	Diagrama de flujo de las operaciones propuesto para la entrada de un huésped a habitación en el segundo nivel	116
13	Diagrama de flujo de las operaciones propuesto para la limpieza de una habitación sencilla	119

INTRODUCCIÓN

La mejora continua en los servicios no es un concepto nuevo. Las organizaciones lo discuten desde varios años atrás, pero lamentablemente para muchas, esto no ha ido más allá de palabras. En la mayoría de estas empresas, el tema se convierte en un proyecto cuando sus operaciones han fallado y repercutido negativamente en la rentabilidad del negocio.

El constante cambio del mundo de los negocios exige que las personas estén mejor preparadas y que sean capaces de adaptarse a cambios profundos y continuos. El mejoramiento continuo de los productos y procesos y la responsabilidad hacia la calidad, de todos los empleados de una organización, son aspectos fundamentales del Control de la Calidad Total.

Se pueden esperar grandes resultados al tomar acciones de mejora donde los esfuerzos se centren en la identificación de problemas y en su anticipación. El presente trabajo de investigación da a conocer un esquema general sobre la mejora continua de la productividad, el cual se divide en tres secciones:

En el primer capítulo se desarrolla el tema de la mejora continua, algunas de las herramientas para su aplicación; la productividad, su medición, mejora, el estudio de los movimientos, el análisis de las operaciones, la medición del desempeño; por último la industria hotelera, sus orígenes, las principales áreas de contacto directo con el cliente, los servicios adicionales que puede prestar un hotel, la normativa guatemalteca para este tipo de negocios y su clasificación. Temas que en conjunto forman el marco teórico que servirá de referencia para el resto de apartados del documento.

En el segundo capítulo, se realiza el diagnóstico de la mejora continua de la productividad en las áreas de reservaciones, recepción, camareras y botones de un hotel de la ciudad de Antigua Guatemala, Sacatepéquez, donde se analizan elementos como el recurso tecnológico, el diseño de sus procesos, la medición del trabajo, el control de calidad y la evaluación de los clientes, por medio de gráficas, cuadros, figuras y diagramas de operación y de flujo.

En el tercer capítulo se propone la implementación de una guía sobre la mejora continua de las operaciones de las áreas estudiadas que incluye la mejora de sus principales procesos y un programa de excelencia hotelera.

Posteriormente, se establecen las conclusiones y recomendaciones del estudio y la bibliografía consultada para su mejor entendimiento.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Mejora continua

“La mejora continua, también llamada Kaizen, busca mejorar de manera continua la maquinaria, los materiales, el uso de la mano de obra y los métodos de producción mediante la aplicación de sugerencias e ideas de los equipos de la compañía.” (8:311)

Cada unidad de trabajo es cliente de la que le precede y proveedor de la que le sigue dentro de la cadena de servicio en una organización. Tal y como sucede con los productos de consumo, a los servicios también se les exige calidad, y esta se mide de modo cualitativo, como la amabilidad y cortesía de su personal de soporte, el manejo de sus solicitudes, entre muchas otras. Los principales objetivos de la mejora continua se describen a continuación:

- Modificación del planteamiento estratégico de la empresa.
- Fijación de elementos de control.
- Identificación de las causas que provocan deficiencia.
- Aumentar la calidad de un producto o servicio.

El establecimiento de un programa eficaz de garantía de la calidad generalmente tiene un impacto significativo sobre el nivel de penetración de los productos, sobre la productividad y sobre el dominio de los costos de fabricación. La rápida evolución de las tecnologías durante las dos últimas décadas modifica muy a menudo el entorno de competencia de las empresas. La reducción de los costos de producción y la mejora de la calidad se han convertido en imperativos para garantizar la supervivencia de la empresa.

Únicamente un eficaz programa de gestión de calidad permite que se obtengan esos dos resultados simultáneamente.

1.1.1 Herramientas para la aplicación de la mejora continua

Algunas de las herramientas para la aplicación de la mejora continua son:

1.1.1.1 Kaizen

“Kaizen, palabra japonesa que significa mejora gradual y continua en forma ordenada, es una filosofía que comprende todas las actividades de negocios y a todos los integrantes de una organización.” (12:364)

Es un proceso, no es solamente un ajuste para hacer que las cosas se vean mejor. Es parte de la rutina diaria de un trabajo y de la cultura de una compañía, donde los ejecutivos de alto, medio y bajo nivel buscan constantemente formas de mejorar el flujo de trabajo.

Por medio de la participación de todos los empleados en su implementación, aumenta la motivación del grupo y a la vez promueve trabajar de forma sistemática y ordenada. Sus componentes son:

a) Dirección: en Kaizen, la etapa de Dirección tiene dos funciones. La primera es el mantenimiento, pues uno de los principales roles de ella es mantener los estándares operativos y tecnológicos que se han fijado, ello asegura que el desempeño de todas las personas sea de acuerdo a los objetivos previamente establecidos.

La siguiente función de la Dirección es la mejora; esto significa alcanzar y superar los estándares operativos por medio de un esfuerzo interno y trabajo diario de los directores.

b) Procesos versus resultados: algunos directivos tienden a concentrarse demasiado en los resultados y prestan poca atención a los procesos. Kaizen busca cambiar ese comportamiento, al demostrar que, mejorando los procesos mejorarán los resultados, pues los procesos son el punto central.

c) Calidad: es la prioridad en el sistema Kaizen. Calidad no se refiere únicamente a un producto terminado, habla también de procesos y estándares que crean el producto o servicio final. Se desplaza por todas las fases de las actividades de una compañía, como diseño, producción, dirección, ventas y servicio. Es al mismo tiempo la meta y el método del ciclo de producción.

d) Datos: una de las principales fortalezas de Kaizen es que resuelve problemas dados en el desarrollo del trabajo. Para lograrlo, es necesario reunir la información relevante que pueda ser analizada, sin ella, se trabajaría en lo desconocido, siendo incapaz de conocer que procesos funcionan y cuáles necesitan ser mejorados.

e) Cliente: cada producto o servicio es realizado por una serie de procedimientos, uno atrás del otro. El modelo Kaizen enfatiza la importancia de la calidad en cada etapa de los procesos de creación de valor para el cliente.

f) Observación: un método utilizado en Kaizen es la creación de un ambiente, donde las herramientas, suministros y procesos fuera de lugar o sincronización puedan ser vistos de inmediato.

“Además de sus componentes, esta filosofía expone que todos los días se debe de realizar una mejora en el ámbito laboral y social por medio de:

- El control de calidad total: como una forma de mejorar constantemente el desempeño de todos los niveles operativos de cada área funcional utilizando todos los recursos disponibles. Es la aplicación de métodos orientados a la mejora de los servicios suministrados fuera y dentro de una organización.

- El sistema justo a tiempo: elimina todas aquellas actividades inútiles, logrando procesos eficientes y adaptables a los pedidos de los clientes. Con esta forma de trabajo se evitan los atrasos en entrega, recorridos largos y problemas de calidad.
- El mantenimiento productivo: maximiza la vida útil del equipo de trabajo, involucrando nuevamente a todas las personas con quien tenga contacto, realizando conjuntamente tareas de mantenimiento y producción simultáneamente.
- Establecimiento de políticas claras y precisas en toda la compañía: esta actividad debe ser realizada por la dirección. Se convierten en metas específicas y en medios para que el cometido de la alta administración sea realizado por los niveles inferiores.
- Sistema de sugerencias: busca formar en el individuo una mentalidad de mejora continua con autodisciplina. Hace énfasis en motivar al personal y aportar sugerencias para aumentar su autoestima.” (11: s.p)

1.1.1.2 Ciclo PDCA

Durante la Segunda Guerra Mundial, el ejército norteamericano obligó a la industria japonesa de telecomunicaciones a que empleara métodos modernos de control de calidad.

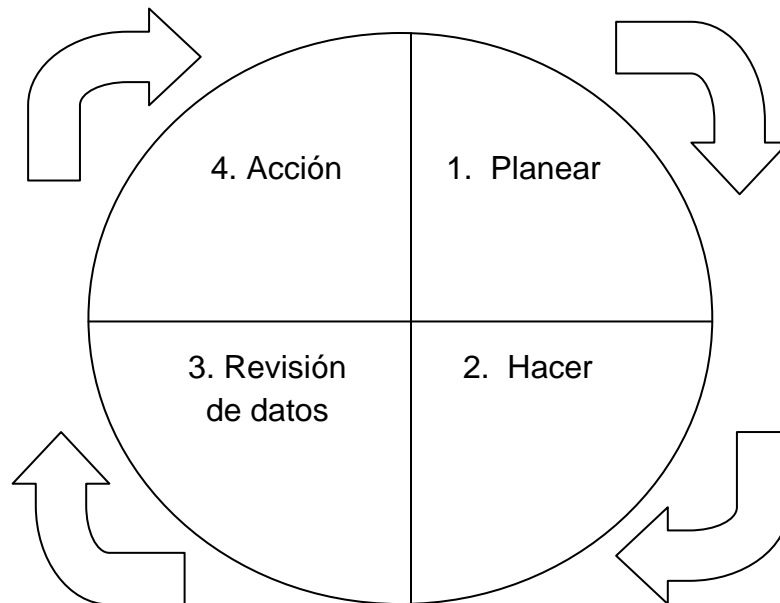
Para alcanzarlo, fue imperativo el aporte del estadístico estadounidense, consultor y difusor del concepto de calidad total Edwards Deming, quien proporcionó el empleo de métodos de control estadístico de la calidad, para mejorar la productividad y excelencia en las fábricas japonesas.

En 1950, el doctor Deming organiza un seminario para la J.U.S.E.; sus tres temas principales fueron:

- Cómo utilizar el ciclo Plan – Do – Check – Action (conocido como ciclo Deming) para mejorar la calidad.
- La importancia de la noción de la dispersión estadística.
- El dominio de los procesos con la ayuda del control estadístico de la calidad.

En la siguiente figura se observa el ciclo PDCA o rueda Deming. “Este es un sistema que busca asegurar la aplicación de los principios del Kaizen. Es una parte vital del proceso de mejora continua, es muy utilizado por los sistemas de gestión de calidad:

ILUSTRACIÓN 1 CICLO DEMING



FUENTE: Continuous Quality Improvement techniques (en línea). Estados Unidos
Consultado el 02 de marzo de 2012. Disponible en <http://www.statit.com/services /CQIOverview.pdf>

- **PLAN (Planear):** se refiere al establecimiento de objetivos y estrategias para la mejora.
- **DO (Hacer):** *implementación del plan diseñado.*
- **CHECK (Revisar):** *determinar si el plan mejoró el proceso.*
- **ACT (Actuar):** *estandarizar el proceso mejorado dándole continuidad y de esa forma evitar que el problema surja nuevamente.” (9:s.p)*

El ciclo PDCA asegura la mejora de los procesos pues provee un marco de referencia para su desarrollo. Puede ser utilizado como guía de un proyecto de implementación de mejora continua o para ejecutar planes específicos una vez que los objetivos han sido establecidos.

1.1.1.3 5s

Enfoque sistemático que transforma un desorganizado lugar de trabajo, en una eficiente y productiva empresa. La filosofía de esta técnica indica que es muy difícil realizar un trabajo con calidad en un lugar que no esté organizado y limpio. Su nombre se basa en 5 palabras japonesas:

a) Seiri (Desechar): el primer paso en el 5s es la eliminación de todas las cosas en el lugar de trabajo que ya no son utilizadas. Si una herramienta o material deja de ser utilizado diariamente, puede ser eliminado de la estación de trabajo.

b) Seiton (Colocar en orden): el segundo paso es el ordenamiento de los objetos que son utilizados diariamente, para que fácilmente puedan ser ubicados y rápidamente almacenados. Su meta es la eliminación de movimientos innecesarios de la persona que realiza la tarea para lograr que el proceso sea lo más eficiente posible.

c) Seiso (Limpieza): el tercer paso es tener todo limpio y funcionando perfectamente. La meta es remover toda la suciedad de las herramientas de trabajo y mantenerlas así diariamente.

d) Seiketsu (Estandarización): el cuarto paso es el desarrollo de una rutina para el desecho, orden y limpieza. La estandarización crea un sistema de tareas y procedimientos que asegurarán que los principios de 5s están siendo realizados diariamente.

e) Shitsuke (Mantener): el quinto y último paso, es la creación de una cultura que le de seguimiento a los pasos dados hasta esta etapa. Su principal objetivo es proporcionar compromiso y motivación a los empleados para que sigan todos los pasos en su labor diaria.

Esta técnica busca mantener en el puesto de trabajo exclusivamente lo necesario para realizar las labores. Para su efecto, todos los artículos o herramientas necesarias deben ser identificados, distribuidos en un área limpia y con el compromiso de todos los empleados por mantener el orden establecido en su puesto de trabajo.

1.1.1.4 Otras herramientas

a) La técnica del TPM: busca el uso más eficiente del equipo y ofrece sistemas de mantenimiento productivo para todas las unidades de la organización. Implica la participación de todo el personal.

b) La técnica del Poka Yoke: pretende inculcar la idea que los errores pueden evitarse si se busca el cuándo y el por qué suceden. La mayoría de equivocaciones suceden por olvidos o desconocimiento de información, para lo cual el Poka Yoke propone que los mismos operarios busquen ideas de cómo evitarlas.

c) Los círculos de calidad: son grupos pequeños de trabajadores de una misma empresa pero de distintos departamentos o dependencias reunidos con el fin de identificar, analizar y solucionar problemas dados en sus actividades que afectan la productividad, la calidad y seguridad laboral. Buscan contribuir al desarrollo de

la empresa por medio de generar condiciones buenas para las personas que laboran dentro de ella, maximizando todas sus capacidades.

1.1.1.5 La mejora en los servicios

La noción de calidad como impulsora de una mejora del desempeño no se limita a las empresas manufactureras. Muchas organizaciones de servicios han llegado a la conclusión de que la calidad puede servir como foco de sus esfuerzos de mejoramiento. Las técnicas para mejorar la calidad y promover el cambio organizacional incluyen:

- Encuestas a empleados para identificar qué unidades necesitan mejoras.
- Círculos de calidad.
- Mediciones de desempeño y programas de reconocimiento.

Con la ayuda de metas claramente definidas, procesos documentados e identificación de roles y responsabilidad las empresas pueden medir, monitorear y utilizar la información para mejorar no sólo sus procesos, sino también la calidad de los servicios que proveen.

1.2 Productividad

Mantener un alto nivel de productividad es la base para el éxito de cualquier empresa en cualquier lugar del mundo y Guatemala no es la excepción. Sin importar cuánto dinero se invierta o se deje de invertir, dejar de implementar estrategias para la productividad, provocaría que cualquier acción no progresara y consecuentemente colapsaría.

Para las pequeñas organizaciones, la productividad es tan importante como el negocio mismo, ya que le permite adquirir una posición estable en el mercado y por medio de ello obtener mayores ventas y rentabilidad. Por lo tanto, es

necesario que los empleados estén al tanto de los aspectos que se deben cuidar para lograr una concreta y confiable productividad para satisfacer a sus clientes.

Es uno de los factores claves para cualquier negocio, pero para las empresas con recursos limitados, obtener el máximo rendimiento en sus operaciones también es un elemento esencial en el mantenimiento de la competitividad. Las pequeñas empresas necesitan tener herramientas para medirla y deben por otro lado combinarla con el compromiso a la calidad y eficiencia. Establecer metas innovadoras, planificación y organización son fundamentales para mejorar los procesos.

Las principales amenazas a la productividad son el uso incorrecto de la tecnología, falta de capacitación y apoyo a los trabajadores, disminución de la oferta de trabajo, aumento de los salarios y costo de los beneficios.

1.2.1 Medición de la productividad

La medición de la productividad es una herramienta para monitorear los progresos, retroalimentar a la empresa, establecer objetivos cuantificables y monitorear y regular el desempeño de la administración de la empresa. Estas mediciones se realizan para interpretar los resultados financieros, mejorar la efectividad de la planificación estratégica y las decisiones.

Como objetivo estratégico de la organización, la medición de la productividad cumple con la función de *concientización* pues los sistemas de medición comunican el interés de los directivos en la productividad a todo el personal. Es también una *evaluación de problemas y oportunidades* ya que las mediciones de productividad ubican áreas de mejora y ayuda a la *retroalimentación* como un medio de conocimiento de logros y obstáculos. Los empleados y supervisores realizan mediciones en el nivel laboral para monitorear y regular el desempeño

en forma cotidiana, interpretar los resultados financieros, mejorar la planificación estratégica y las decisiones.

1.2.1.1 Sistema de medición de la productividad

“Las mediciones de productividad se dividen en parciales y totales. Las mediciones parciales resultan de dividir la producción total de la organización por un solo recurso:

$$\begin{array}{l} P = \frac{\text{Producción}}{\text{Mano de obra}} \\ P = \frac{\text{Producción}}{\text{Materiales}} \\ P = \frac{\text{Producción}}{\text{Capital}} \\ P = \frac{\text{Producción}}{\text{Energía}} \end{array}$$

Con las mediciones parciales solo se pueden mejorar a expensas de otra (el efecto de sustitución); lo recomendable entonces es utilizar la medición total de productividad:

$$P = \frac{\text{Producción}}{\text{Mano de obra + Materiales + Capital + Energía}}$$

Ninguna medición o conjunto de mediciones vale por sí misma en una organización. El enfoque específico debe ser adecuado para el nivel organizacional y el uso que se dará a las medidas.” (8:44)

Las mediciones de productividad en el nivel operativo suelen ser parciales y se enfocan en el control, es decir, para monitorear el desempeño con cierta frecuencia (diaria, semanal o mensual) con miras a identificar problemas operativos y resolverlos oportunamente.

Algunos años atrás, se pensaba que la calidad estaba en función inversa a la productividad, que al contar con una, significaba el detrimento de la otra, sin embargo, esta mentalidad cambió, y ahora se maneja la filosofía que la mejora de calidad da como resultado el aumento en la productividad.

El bajo desempeño en calidad incrementa la necesidad de inspección y control, lo cual requiere recursos adicionales, mientras que al mejorar la calidad, los insumos requeridos para realizar un proceso declinan, y eso se traduce en mejor productividad.

Para el aumento de la productividad existen distintas formas o herramientas que con facilidad se pueden aplicar dentro de la organización y pueden convertirse en hábitos para desarrollar el potencial de los empleados.

Dentro de dichas herramientas se cuenta con la comunicación, para conocer las metas a corto y mediano plazo de su organización; el trabajo en equipo, aprovechando las capacidades de todos los que participan en la consecución de un objetivo; el incentivo de la creatividad, como una forma de pensar en nuevas maneras de hacer mejor las tareas y agilizar el flujo de trabajo.

1.2.2 Medición del trabajo

“Frederick Taylor es generalmente conocido como el fundador del estudio de los tiempos y movimientos, inició sus estudios en 1881, asociado a la compañía estadounidense Midvale Steel Company. Luego de 12 años de trabajo, creó un sistema basado en la idea de *tareas*. Con este sistema, Taylor propuso que el trabajo de cada empleado debe ser planeado por su supervisor al menos con un

día de anticipación a su realización y que cada persona debe recibir instrucciones escritas describiendo sus tareas en detalle. Cada trabajo con un tiempo estándar renovado cada cierto tiempo por expertos. Este tiempo basado en las posibilidades de trabajo de un empleado común, quien luego de ser instruido, fuera capaz de hacer el trabajo regularmente. En el estudio de los tiempos, Taylor hace mención de la separación del trabajo en segmentos llamados *elementos*". (22:8)

En Junio de 1903, Taylor presentó su famosa investigación *Shop Management* a la Sociedad Norteamericana de Ingenieros Mecánicos (A.S.M.E.) donde dio a conocer varios puntos acerca de la gestión científica del trabajo:

- El estudio de tiempos, con los implementos y métodos para su adecuada ejecución.
- Supervisores de trabajo.
- Estandarización de todas las herramientas e implementos utilizados en las Plantas de producción y para cada trabajador de todo tipo de trabajo.
- La conveniencia de contar con un departamento de planificación.
- Fichas de instrucciones para el trabajador.
- Bonos de productividad, entre otros.

1.2.2.1 Estudio de los movimientos

"Frank B. Gilbreth es el fundador junto a Frederick Taylor, de la técnica del estudio moderno de los movimientos, la cual se define como el análisis de los movimientos del cuerpo humano realizados en una tarea, con el objetivo de incrementar la operación por medio de la eliminación y simplificación de acciones

innecesarias para luego establecer la secuencia óptima de actividades y lograr la máxima eficiencia.” (22:11)

Estos estudios hicieron que la industria reconociera la importancia del análisis de los movimientos corporales para incrementar la producción, reducir la fatiga e instruir al operador sobre el mejor método para realizar su tarea.

Por su parte, Henry Laurant Gantt desarrolló una gráfica que medía el desenvolvimiento de tareas de trabajo junto a su calendario programado. Esta herramienta de control de producción fue adaptada a la industria productora de barcos durante la Primera Guerra Mundial. “Por primera vez, este instrumento hizo posible comparar el rendimiento actual de una actividad contra el plan original, permitiendo ajustar programaciones diarias de acuerdo a capacidad, desperdicio y requerimientos del cliente.” (22:12)

a) Técnicas de estudio de movimientos

“Aún cuando los métodos de trabajo sean utilizados para diseñar un nuevo centro de trabajo o mejorar uno existente, es de mucha ayuda presentar de forma clara y lógica los hechos relacionados a los procesos que se realizan. Información pertinente, como la cantidad a ser producida o servida, tiempos de entrega y de operación, capacidades, materiales, herramientas, entre otros, pueden tener una influencia importante en la solución de los problemas de productividad.” (22:18)

Todo empleado desarrolla sus propias herramientas para hacer fácilmente sus tareas a lo largo de su aprendizaje organizacional. Uno de los más importantes instrumentos para un analista es la “gráfica de procesos, la cual es definida como una presentación descriptiva de cualquier proceso. Existen distintas gráficas o diagramas de procesos, cada una de ellos con su aplicación específica.” (20:18). Los principales son:

a.1) Gráfica de operación del proceso o diagrama de actividades:

“representa la secuencia de las actividades que se ejecutan para llegar a un proceso principal y la relación de éste con los demás. Para su desarrollo se identifica el proceso principal y se muestran todos los demás ligados a éste, los cuales se colocan en posiciones adyacentes de lado izquierdo.” (22:19)

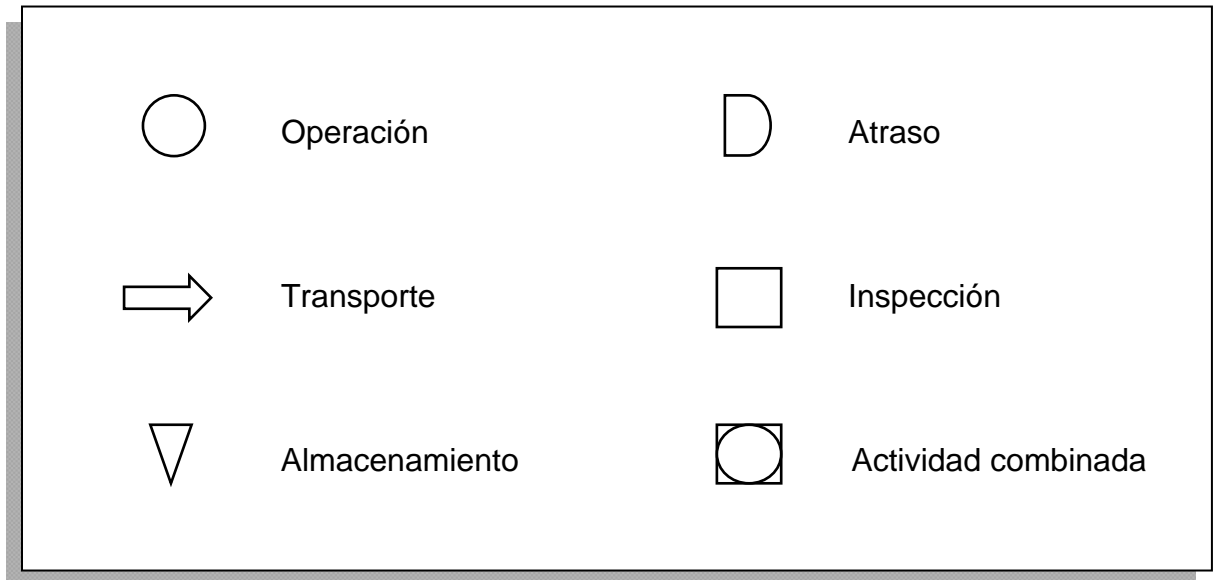
En el proceso principal convergen todos los demás. Como símbolo de actividad se traza un círculo y se anota la descripción a su derecha. Para indicar una inspección se utiliza un cuadrado.

Este diagrama puede servir para análisis del aporte de valor agregado de cada una de las actividades, con el fin de eliminar aquellas que no aporten nada beneficioso.

a.2) Gráfica de flujo del proceso: “este diagrama contiene más detalle que el anterior, se aplica principalmente para el estudio de componentes específicos de un sistema para lograr la optimización de una sucesión de trabajos. Muestra las operaciones productivas (operaciones, inspecciones y operaciones combinadas) y las no productivas (transporte, demoras y almacenajes). Se utiliza también como instrumentos para el análisis de los costos ocultos de un componente.” (31:27)

“Para indicar una *operación* se dibuja un círculo, para una *inspección* un cuadrado. Utiliza una pequeña flecha que significa *transporte* que puede ser definido como el desplazamiento de un objeto de un lugar a otro. La letra D indica un *atraso*, que puede ocurrir cuando una parte no es aceptada en su siguiente estación de trabajo. Un triángulo equilátero invertido significa *almacenaje*, acontecido cuando algo es resguardado y protegido de movimientos no permitidos. Cuando es necesario presentar una *actividad combinada*, como una inspección y operación al mismo tiempo, se utiliza un círculo dentro de un cuadrado como símbolo de su identificación.

ILUSTRACIÓN 2 SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO



FUENTE: Niebel, B. Motion and time study. Estados Unidos.

Como todas las gráficas, ésta debe estar debidamente identificada con su respectivo título superior, número de proceso y dibujo, descripción del proceso, fecha y nombre la persona que lo realiza.” (22:27)

Esta herramienta es utilizada para la eliminación de costos ocultos de los componentes de un proceso; muestra claramente todos los transportes, atrasos y almacenamientos siendo muy útil para reducir la cantidad o duración de estos elementos.

1.2.2.2 Análisis de las operaciones

“El análisis de las operaciones es un procedimiento utilizado para estudiar todos los elementos productivos y no productivos con el objetivo de mejorarlos. Este método es tan efectivo en la planeación de nuevos centros de trabajo como en la mejora de los ya existentes.” (22:38)

A través de los años se ha demostrado que prácticamente todas las operaciones pueden ser mejoradas si son estudiadas con suficiente atención. Debido a que el procedimiento de análisis sistemático es igualmente efectivo en pequeñas como en grandes organizaciones, fácilmente se puede concluir que el estudio operativo es aplicable en todas las áreas productivas. Cuando es utilizado correctamente, se espera que se desarrollen mejores métodos de trabajo al simplificar los procesos, manejo de materiales, uso de equipo más efectivo para obtener más resultados y reducir costos unitarios, asegurar la calidad y proveer al empleado de entusiasmo por medio de las mejoras a las condiciones labores y reducción de su fatiga.

Existen tres técnicas para determinar tiempos estándar:

- Las estimaciones: como un medio para determinar estándares de productividad se han utilizado a lo largo de muchos años, sin embargo se ha demostrado su incapacidad de establecer estándares concisos y reales de producción por medio de la simple observación de una actividad y el análisis del tiempo requerido para realizarla.
- Los registros históricos: proporcionan valores más exactos que los métodos basados en el juicio del observador.
- Las técnicas para la medición del trabajo (estudio del tiempo por medio del cronómetro, datos estándar, formulas del tiempo o estudio de muestras de trabajo): representan la mejor forma de establecer estándares ya que están basados en hechos reales.

Todas estas técnicas toman en cuenta cada detalle del trabajo y su relación al tiempo normal requerido para completarlo. La determinación exacta de estándares de tiempo permite producir más por medio de la eficiencia del equipo y del personal que lo hace posible. Estándares erróneamente establecidos

conducirán a costos altos, contrariedades laborales y la posible quiebra de las organizaciones.

1.2.2.3 Medición del desempeño

“Técnica para determinar equitativamente el tiempo requerido para desempeñar una tarea por un operario cualquiera luego que los valores de la operación en estudio han sido observados y registrados. Un operario normal es definido como una persona calificada y experimentada que trabaja bajo las condiciones dadas normalmente en el ambiente laboral, a un ritmo ni rápido ni lento pero representativo del promedio. (31:44)

No existe un método aceptado universalmente para la medición del desempeño, sin embargo la mayoría de técnicas están basadas principalmente en el juicio de la persona que realiza el estudio. Ningún otro componente del procedimiento para el estudio del tiempo está sujeto a la controversia y crítica como este.

1.2.3 Mejora de la productividad

El aumento de la productividad se manifiesta en los índices de empleo, los niveles de sueldos y salarios, las fluctuaciones en la estabilidad laboral de los empleados, la satisfacción dentro de una organización y el grado de empleabilidad que tengan los distintos sectores de la economía de un país. Al incrementarse la productividad, una sociedad obtiene mejores condiciones de competitividad y mayor cantidad de empleos.

Los factores que pueden influir en el aumento o decremento de la productividad de cualquier sector pueden ir desde los cambios dentro de la estructura interna de una organización hasta la especialización adquirida dentro o fuera de la empresa. A nivel individual, la productividad puede verse afectada por las condiciones de salud, la cantidad de reglas y procedimientos que maneje dentro de sus labores, la capacitación que reciba, la formación profesional o la

experiencia. En una organización también puede variar de acuerdo al estilo de administración, las inversiones que realice en equipo y mobiliario, la seguridad para su personal y las condiciones higiénicas que se procuren. En un país, es influenciada por las políticas de su gobierno para apoyar las actividades macroeconómicas, la competitividad y asegurar el crecimiento económico, su legislatura para asegurar un entorno empresarial sostenible y la inversión en educación infraestructura y seguridad.

El desarrollo del conocimiento técnico y las inversiones en el recurso humano no elevan la productividad de las organizaciones o de la economía de un país por sí mismos, es necesario que sean parte fundamental de las estrategias de desarrollo para tengan el efecto deseado. Por otro lado, los avances en la tecnología no ayudan en nada si el recurso humano no es capaz de aprovechar sus potencialidades, pues una fuerza de trabajo calificada es un importante factor que contribuye a su generación.

1.3 Industria hotelera

La administración hotelera funge como un elemento fundamental para la actividad turística de un país y debido al cambio constante por la globalización, los hoteles deben realizar cambios en su gestión con el objetivo de brindar un mejor servicio, aumentar su rentabilidad y ofrecer calidad laboral a sus empleados.

1.3.1 La primitiva posada / taberna

Las posadas han existido a nivel mundial durante siglos para satisfacer las necesidades básicas de comer, beber y dormir. En sus inicios la taberna griega ofrecía comida, bebida y una cama; los alimentos que se servían estaban compuestos principalmente por los productos mediterráneos como granos, aceite de oliva y licor.

Con la caída del Imperio Romano, hacia el año 200 DC hubo un largo periodo en que la posada desapareció. Los viajes eran raros y el comercio se encontraba muy poco activo debido a que había pocos viajeros, las posadas dejaron de ser útiles.

Las Cruzadas, iniciadas en 1095 y que duraron cerca de 200 años, significaron una importante revolución social pues crearon comercio y de forma indirecta hicieron revivir a las posadas, éstas se convirtieron entonces, en un negocio sólido dando lugar a asociaciones de posaderos que se autogestionaban y dictaban las normas para los huéspedes.

Hacia el siglo XV, en Inglaterra, las posadas podían encontrarse en las grandes ciudades y en los cruceros y ferias. Estos edificios eran un pequeño refugio con un mínimo de mobiliario, algunas tenían 20 o 30 habitaciones, eran el centro para muchos deportes como dardos, damas, dominó y billares; otros las utilizaban para la pesca, caza y carreras.

En Estados Unidos, era el lugar donde se entretenía todo tipo de clases sociales, trabajadores con empresarios por ejemplo, situación que no era vista en Inglaterra. El hotel era el punto de reunión de los hombres de negocios, por ello, muchos de éstos eran nombrados como casas de cambio. También eran lugar de reunión de los comités cívicos, asociaciones de los cargos del ayuntamiento y de agencias del gobierno.

En Guatemala, la hotelería tiene sus inicios en el tiempo de la colonia por medio de las Reales Cédulas las cuales dieron la orden de construcción de mesones, paraderos y cualquier otro alojamiento en los caminos para servicio de los viajeros. Al Siglo XVIII, la Ciudad de Santiago de Guatemala tenía alrededor de diez mesones o posadas pues el aumento en la cantidad de viajeros justificaba su existencia. A inicios del Siglo XX, los turistas internacionales empezaban a

verse en Guatemala; provenían principalmente en barco desde Norteamérica y Europa.

Es determinante en el crecimiento de la industria hotelera el hecho de que la gente viaja más, derivado de las nuevas formas de transporte y su comodidad. La era de los viajes internacionales inició con el apareamiento del avión comercial dado al mundo en 1959.

Para Guatemala, el desarrollo de la industria turística significa el incremento de fuentes de trabajo, entrada de divisas y alza de ingresos tributarios, por lo que es de importancia nacional tomar las medidas para impulsar tal desarrollo, por el Estado y por la iniciativa privada.

1.3.2 Hotel

“El hotel es un establecimiento comercial que proporciona alojamiento temporal al viajero. Usualmente también ofrece alimentación y en algunos casos entretenimiento.” (32:10)

Los hoteles son tan diferentes como las personas que viajan. Esta industria incluye todo tipo de alojamiento, desde los lujosos que son categorizados como hoteles de cinco estrellas hasta espacios abiertos para carros con remolque. También existen hoteles que simplemente ofrecen un lugar donde pasar una noche y otros que cuidan por proveer a sus clientes con servicio de alimentación, actividades recreacionales y lugares para reuniones.

Relacionados con el tema de la hotelería se hallan aquellos negocios amorfos denominados turismo y viajes, las líneas aéreas, la renta de automóviles, las agencias de viajes y las atracciones, que combinados forman el negocio de la hospitalidad.

El personal que labora dentro de un hotel es el principal factor de sus buenas operaciones. Este tipo de negocios funcionan bien de acuerdo a los conocimientos, actitudes y habilidades del propietario y sus empleados; por otro lado, quienes estén en contacto con el público se combinan con el encanto, la buena reputación y las instalaciones para lograr el bienestar o insatisfacción del huésped.

1.3.2.1 Principales áreas de contacto directo con el cliente de un hotel

a) Departamento de recepción: se denomina así a esta área porque recibe a los clientes en nombre del hotel. Es el departamento que más contacto tiene con el cliente, por lo que es muy importante tenerlo organizado y dotado de personal eficiente, en cuanto a las tareas administrativas y a las relaciones humanas como la educación, la cortesía, y la simpatía.

b) Departamento de reservaciones: es el encargado de captar y manejar las solicitudes de reservas. Trabaja en coordinación con el personal del departamento de recepción y camareras. Este departamento debe determinar la disponibilidad del hotel, cotizar las tarifas de las habitaciones, tomar, confirmar y documentar las reservaciones.

c) Departamento de botones: llamados también *bell boys*, son los encargados de llevar el equipaje de los huéspedes a las habitaciones. En los hoteles de casi todo el mundo, es tradicional que los miembros del departamento de botones reciban gratificaciones o propinas por realizar sus servicios.

d) Departamento de camareras: en este departamento laboran las personas que realizan las tareas de limpieza de una habitación. Además de sus actividades habituales a algunas camareras se les puede asignar áreas específicas de limpieza en un hotel.

1.3.2.2 Servicios adicionales que puede prestar un hotel

a) Tours o excursiones: constituyen una importante parte del negocio de la hotelería ya que incluyen viaje, comidas y alojamiento; las agencias de viajes son las encargadas de su promoción. La mayoría de los grandes hoteles tienen dentro de su organización un departamento de mercadotecnia encargado de la coordinación de este tipo de actividades.

b) Convenciones y eventos especiales: la mayor parte de los ingresos de los hoteles proviene de la realización de convenciones de negocios, religiosas, deportivas, familiares, infantiles, académicas y de entretenimiento, entre otras, es por ello que muchos son construidos especialmente para albergar este tipo de eventos y otras reuniones.

Gracias a los acuerdos en las tarifas de viajes para grupos, las convenciones suelen convertirse en acontecimientos familiares, logrando una combinación de diversión con negocios a un precio accesible.

1.3.3 Normativa hotelera en Guatemala

De acuerdo al Decreto No. 1701 del Congreso de la República de Guatemala, el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), está obligado a responsabilizarse a que las construcciones hoteleras y de albergues respondan a las necesidades de turismo nacional, en cuanto a su funcionalidad y belleza, y procurando que la arquitectura de dichas construcciones estén en consonancia con el ambiente, uso y tradiciones de la zona. Esta institución también tiene bajo su tutela autorizar, de acuerdo con la clasificación por categorías establecidas, las tarifas máximas de los hoteles, moteles y pensiones; fomentar y estimular la inversión de capital guatemalteco o extranjero en hoteles y centro de recreación dedicados al turismo; proporcionar la información que se le solicite en todo lo relativo a impuestos, tasas, incentivos y demás datos que pueden fundamentar los

estudios previos de inversión, entre otras funciones, encaminadas al fomento del turismo interno y receptivo de Guatemala.

1.3.4 Clasificación hotelera

Según el Acuerdo Gubernativo No. 1144 – 83 “Reglamento para establecimientos de hospedaje”, quedan sujetos al Instituto Guatemalteco de Turismo todos los establecimientos de hospedaje, entendiéndose como tales, las que presten al público servicio de alojamiento y otros servicios afines mediante pago.

En el mencionado Acuerdo, los establecimientos de hospedaje se clasifican en los siguientes grupos y categorías:

**CUADRO 1
CLASIFICACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE
EN GUATEMALA**

GRUPO	CATEGORÍAS
Hoteles	5, 4, 3, 2, 1 estrellas
Moteles	3, 2, 1 estrellas
Pensiones	A, B, C
Hospedajes	A, B, C

FUENTE: Acuerdo Gubernativo No. 1144 – 83
“Reglamento para Establecimientos de Hospedaje” INGUAT Guatemala

Para la clasificación de los establecimientos de hospedaje no previstos, tales como: casas de huéspedes, hosterías, apartamento – hoteles, bungalows, campos para remolques, albergues, colonias de vacaciones, villas turísticas y otros establecimientos semejantes, el INGUAT, dictará las normas pertinentes.

Todo establecimiento de hospedaje está obligado a indicar en el exterior de su local, el grupo y categoría que el INGUAT le asigne y en el lugar de registro de huéspedes debe exhibir la placa distintiva respectiva.

Para la asignación de categoría a los establecimientos de hospedaje se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Ubicación en región o centro de interés turístico, las condiciones socioeconómicas del lugar en que se encuentra el establecimiento y localidad urbanística de los núcleos circunvecinos;
- La calidad y estado de la construcción, de su implementación y su aspecto funcional;
- La calidad de sus servicios esenciales y complementarios;
- La atención que se preste al huésped o usuarios;
- La amplitud, comodidad, dotación y servicios de las habitaciones; y
- La idoneidad de la actividad hotelera así como la integridad y la buena presentación del personal.

1.3.4.1 Clasificación hotelera de acuerdo al servicio que ofrecen

a) Hoteles de servicio completo

Según el Artículo 20 del “Reglamento para establecimientos de hospedaje”, para que un establecimiento pueda ser clasificado en el grupo “hoteles”, debe ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independiente, constituyendo sus instalaciones un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo, debiendo prestar los servicios de hospedaje, alimentación y otros de acuerdo con su categoría. Su clasificación es la siguiente:

a.1) Hoteles de cinco estrellas: situados en edificios de más de dos niveles con condiciones lujosas y cómodas, paredes con revestimientos de máxima calidad, muebles y cristalería de excelentes características y un número apropiado de habitaciones. Con una entrada principal para su clientela y otra para el ingreso de su personal; el vestíbulo dotado de una sala de estar, recepción, caja, botones y teléfonos.

Los pasillos con anchura mínima de 1.60 metros, decorados e iluminados de acuerdo a la ubicación y categoría del hotel, indicando las salidas de emergencias y la numeración de las habitaciones. El bar ubicado en un salón adecuado y con todas las facilidades, puede ser considerado como parte del vestíbulo. El o los comedores con comunicación directa a la cocina.

La altura de piso a techo de las habitaciones de 2.50 metros como mínimo y la superficie de 15 metros cuadrados si es sencilla; si es habitación doble, su superficie debe ser de 18 metros cuadrados. Tener aislamiento sonoro, piso alfombrado, closet, instalaciones de radio, televisión y teléfono.

a.2) Hoteles de cuatro estrellas: construidos en edificios con habitaciones, pisos, paredes y techos de buena calidad, así mismo, de mobiliario y elementos decorativos que destaquen por su belleza.

Cuentan con una entrada principal para sus huéspedes y una adicional para su personal. El vestíbulo dotado de una recepción, caja, botones y teléfono. Pasillos con anchura mínima de 1.60 metros, decorados e iluminados de acuerdo a la ubicación y categoría del hotel.

La altura del piso al techo de las habitaciones de 2.50 metros como mínimo y la superficie de 9 metros cuadrados si es sencilla; si es habitación doble, su superficie de 15 metros cuadrados. Contar con closet, instalaciones de radio, televisión y teléfono.

a.3) Hoteles de tres estrellas: construidos en edificios que sin ser lujosos puedan ofrecer comodidad a su clientela. Los pisos, paredes, techos, mobiliario y elementos decorativos de buena calidad y en armonía con la categoría del hotel.

Deberán poseer una entrada principal para sus huéspedes y una adicional para su personal. El vestíbulo con recepción, caja, botones y teléfono. Pasillos con anchura mínima de 1.40 metros, decorados e iluminados de acuerdo a la ubicación y categoría del hotel.

La altura de piso a techo de las habitaciones de 2.40 metros como mínimo y la superficie de 9 metros cuadrados si es sencilla; si es habitación doble, su superficie debe ser de 13 metros cuadrados.

b) Hoteles de servicio limitado

b.1) Hoteles de dos estrellas: construidos en edificios que ofrezcan comodidad a sus clientes. Los pisos, paredes, techos, mobiliario y elementos decorativos serán de buena calidad y en correspondencia a la categoría del hotel.

Con una entrada para sus huéspedes y para su personal. El vestíbulo con recepción, caja, botones y teléfono. Pasillos con anchura mínima de 1.30 metros, decorados e iluminados de acuerdo a la ubicación y categoría del hotel.

La altura de piso a techo de las habitaciones de 2.40 metros como mínimo y la superficie de 9 metros cuadrados si es sencilla; si es habitación doble, su superficie de 13 metros cuadrados.

b.2) Hoteles de una estrella: desarrollados en edificios sencillos e higiénicos que ofrezcan comodidad a sus clientes.

Con una entrada que servirá para sus huéspedes y para su personal. El vestíbulo proveído de una recepción, caja y teléfono. Pasillos con anchura mínima de 1.20 metros, iluminados y mostrando las salidas de emergencia.

La altura de piso a techo de las habitaciones de 2.40 metros como mínimo y la superficie de 9 metros cuadrados si es sencilla; si es habitación doble, su superficie debe ser de 12 metros cuadrados.

1.3.4.2 Clasificación hotelera de acuerdo a sus características distintivas

El negocio hotelero puede ser considerado como una organización de 4 niveles en relación a sus tarifas, servicios y prestigio. En el nivel más alto se ubican los hoteles con tarifas de más de 100 dólares la noche. En el siguiente escalón están aquellos con tarifas que oscilan entre los 50 y 100 dólares diarios. El puesto que le sigue está formado por los hoteles de paso o carretera. El último peldaño tiene a los establecimientos económicos con precios en el rango de 15 a 25 dólares diarios.

a) Hotel comercial: dirigido a las personas que viajan por motivos de negocios como ejecutivos y representantes de servicio. En este tipo de hoteles se dispone de habitación con baño privado, teléfono, radio y televisión; una cafetería, estacionamiento y un salón de cocteles dentro de las instalaciones del hotel; servicios de lavandería y planchado.

b) Hotel de estadía prolongada: diseñado para personas que viajan por negocios o por diversión más de una semana y buscan casas de uso temporal. Este tipo de alojamiento incluye en su tarifa, cocinas equipadas, televisión por cable, conexión a internet, teléfono fijo, servicio de limpieza semanal.

c) Hostales: lugares que proveen alojamiento a viajeros, alentando las actividades al aire libre y el intercambio cultural entre jóvenes de distintos países. En un hostel los huéspedes pueden rentar una cama (a veces una litera) en un dormitorio que comparte baño, cocina y salón comunes. Su característica distintiva es su bajo precio.

d) Casas de huéspedes y hoteles juveniles: estos edificios de apartamentos ofrecen servicio domésticos, comedor y un salón de cocteles. Su origen está marcado por la costumbre de los norteamericanos de vivir de modo permanente en los hoteles.

e) Motel: de acuerdo al Artículo 41 del “Reglamento para establecimientos de hospedaje” un motel es el establecimiento ubicado en las proximidades de las carreteras, cuya estructura física está formada por apartamento o habitaciones que contarán con dormitorios y cuarto de baño privado, cada unidad con estacionamiento para automóvil. Está destinado para personas que viajan por carretera en vehículo.

f) Auto – Hotel: es el establecimiento ubicado en las salidas del perímetro urbano que consta de habitaciones independientes compuesta de dormitorio con cuarto de baño privado, con acceso directo y que cuenta con estacionamiento contiguo a las habitaciones.

g) Hoteles económicos: ofrecen habitaciones simples con servicios básicos como espacio para dormir y tomar un baño. Este tipo de hoteles están diseñados para viajeros que buscan maximizar sus fondos y minimizar sus gastos.

h) Hoteles de lujo: conocidos por su extravagante decoración y extraordinario servicio. Con atención y servicio de calidad superior, los hoteles de lujo están diseñados para impresionar a sus huéspedes. Muchos hoteles de este tipo van más allá de proveer un servicio normal por medio de una experiencia igual o mejor a la de estar en el hogar. Frecuentemente los hoteles tienen gimnasios, restaurantes, salones de usos múltiples, piscinas y campos de golf de alta calidad. Adicionalmente, en sus habitaciones grandes cuentan con cajas de seguridad, almohadas y camas de materiales exóticos, duchas de mármol y áreas de visita.

1.3.4.3 Cadenas hoteleras

Por definición, una cadena hotelera es la administración de varios hoteles por una sola organización. Estas tuvieron su mayor impulso al culminar la Segunda Guerra Mundial; en Estados Unidos las tres principales fueron Statler, Hilton y Sheraton.

El éxito y crecimiento de las cadenas hoteleras se debe a la eficiencia de sus operaciones. Al enfrentarse a ellas, los propietarios independientes tienen tres opciones:

- Reducción de costos de mantenimiento y elevación de sus tarifas
- Modernización y promoción de sus instalaciones
- Venta de la propiedad

Descuentos por altos volúmenes de compras, mejores especialistas en hotelería, costos de campañas publicitarias divididos entre su red hotelera, eficientes sistemas descentralizados de reservaciones y financiamiento son algunas de las ventajas competitivas de una cadena hotelera sobre un hotel independiente.

Las cualidades de hospitalidad han sido parte esencial del talento administrativo de un hotel desde sus inicios. Bajo este punto de vista, muchos directivos hoteleros consideraban que los métodos de administración utilizados con éxito en otras industrias no eran aplicables a las operaciones de los hoteles. Mientras el resto de organizaciones lucrativas tenían desarrollo en sus operaciones derivado de la implementación de innovadores cambios, la industria hotelera seguía funcionando con procedimientos y métodos organizativos obsoletos. Este retraso comenzó a notarse al enfrentar la competitividad actual: los índices de habitaciones ocupadas comenzaron a descender, era difícil reclutar y mantener

empleados, los sindicatos obtuvieron mayor fuerza, las utilidades bajas o inexistentes.

Actualmente en la dirección de un hotel se involucra activamente en la adopción de nuevos sistemas para el procesamiento de datos, manejo de costos y pre control de los alimentos y las bebidas, control de nóminas, presupuestos, optimización y mejora de procesos de trabajo y relaciones con sus empleados.

El presente capítulo I abordó los temas de mejora continua, productividad y hotelería. Abarcó la teoría existente en distintas fuentes de información, explicando los distintos conceptos y fórmulas de estos temas para dar paso y servir de fundamento teórico a la exposición del diagnóstico de la unidad objeto de estudio en el capítulo II.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA MEJORA CONTINUA DE LA PRODUCTIVIDAD EN
ÁREAS ESPECÍFICAS DE UN HOTEL DE LA CIUDAD DE ANTIGUA
GUATEMALA SACATEPÉQUEZ

2.1 Metodología

Para conocer y evaluar la productividad de las unidades de reservaciones, recepción, mayordomos y amas de llaves del hotel objeto de estudio se utilizó el método científico a través de fuentes primarias y secundarias; la investigación a las fuentes primarias se realizó por medio de encuestas, hojas de toma de tiempos y entrevistas a directivos y empleados de las distintas unidades exploradas y clientes de la organización; la investigación a las fuentes secundarias se hizo por medio de publicaciones y documentos que se indagaron en bibliotecas o proporcionados por la empresa, así como material obtenido de la investigación electrónica (internet).

Para recolectar los datos se utilizaron varias herramientas, inicialmente por medio de cuestionarios (ver Anexo 1), donde se obtuvo la información primaria del personal de reservaciones (4 empleados), recepción (20 empleados), botones (12 empleados) y camareras (18 empleados), sobre la realización de las principales tareas que ejecutan con el fin de obtener un mayor conocimiento de los factores que puedan afectar su productividad; para ello se realizó un censo a los 54 colaboradores distribuidos en dichas unidades del hotel.

Seguidamente y con otro cuestionario (ver Anexo 2) se registró la opinión de los huéspedes sobre la calidad del servicio que ofrecen las unidades investigadas del hotel objeto de estudio a fin de establecer parámetros de calidad y medidas de control a sus procesos. Con un nivel de confianza de 95%, se encuestaron a 52 de ellos elegidos de manera aleatoria.

Finalmente, la utilización de la lista de actividades para la toma de tiempos y movimientos tuvo lugar en visitas programadas a las instalaciones del hotel tomando como sujetos para la investigación a 2 empleados de cada una de las unidades, dando un total de 8 empleados.

La selección de los sujetos para esta medición se basó en el muestreo no probabilístico por juicio, en función de que fue el supervisor de cada unidad, experto conocedor de las actividades que se desarrollan en su sección quien seleccionó a los empleados “promedio” o “tipo”, es decir, los trabajadores preparados, calificados y con experiencia, que laboran en las condiciones que suelen prevalecer en los lugares de trabajo a un ritmo no muy alto ni muy bajo.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE), Guatemala, el nombre correcto del municipio del departamento de Sacatepéquez donde se realizó el presente estudio es ciudad de Antigua Guatemala.

2.2 Generalidades del hotel

2.2.1 Antecedentes

El hotel abrió sus puertas en la ciudad de Antigua Guatemala en el año de 1998 como parte de una cadena hotelera nacional con presencia en 4 departamentos del país. En promedio, su nivel de ocupación anual oscila entre el 85% y 95%. Desde sus inicios ha sido un establecimiento adecuado para dar servicio de alojamiento a una gran cantidad de personas pues además de sus acogedoras habitaciones posee restaurante, piscina y área de eventos. Se caracteriza por el alto nivel de calidad de su diseño arquitectónico y servicio a sus clientes.

2.2.2 Estructura orgánica, localización e infraestructura

- **Estructura orgánica:** El hotel cuenta con un total de 80 empleados y carece de una estructura orgánica definida, sin embargo con la información obtenida en la investigación se presenta la siguiente organización de puestos de trabajo:

Las decisiones corporativas como cambio de tarifas, remodelaciones o uniones comerciales con otras compañías del ramo turístico son manejadas por la Junta Directiva del hotel. La segunda posición más alta dentro de su jerarquía la ocupa la Coordinación General; esta centra sus actividades en informes financieros y operativos como control de presupuestos y las fluctuaciones de la ocupación del hotel.

Bajo la Coordinación General se encuentra la Coordinación de Finanzas con sus unidades de Contabilidad y Compras que se encarga de pagos a proveedores, control de cuentas por pagar, control de pagos por servicios del hotel, ingreso de insumos y suministros, inventarios, entre otros.

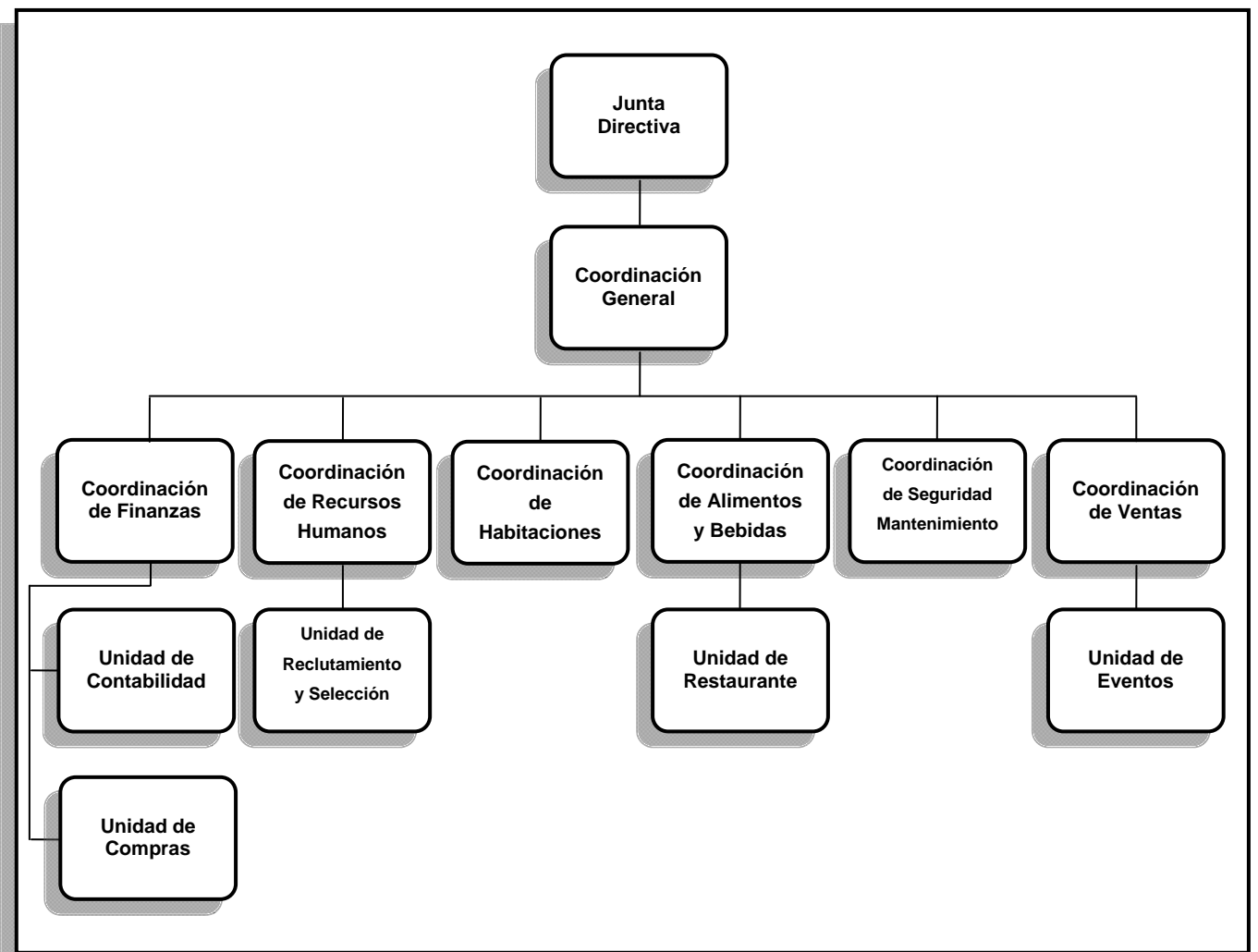
A la par de Finanzas está la Coordinación de Recursos Humanos que vela principalmente por el pago de nómina, reclutamiento y selección de personal, uniformes, seguridad y ambiente laboral de los empleados y algunas capacitaciones.

Junto a Recursos Humanos está la Coordinación de Habitaciones que cuenta con las unidades de Reservaciones, Recepción, Amas de llaves, Lavandería y Teléfonos.

Contiguo a Habitaciones está la Coordinación de Alimentos y Bebidas con su unidad de restaurante; la Coordinación de Seguridad y Mantenimiento y la

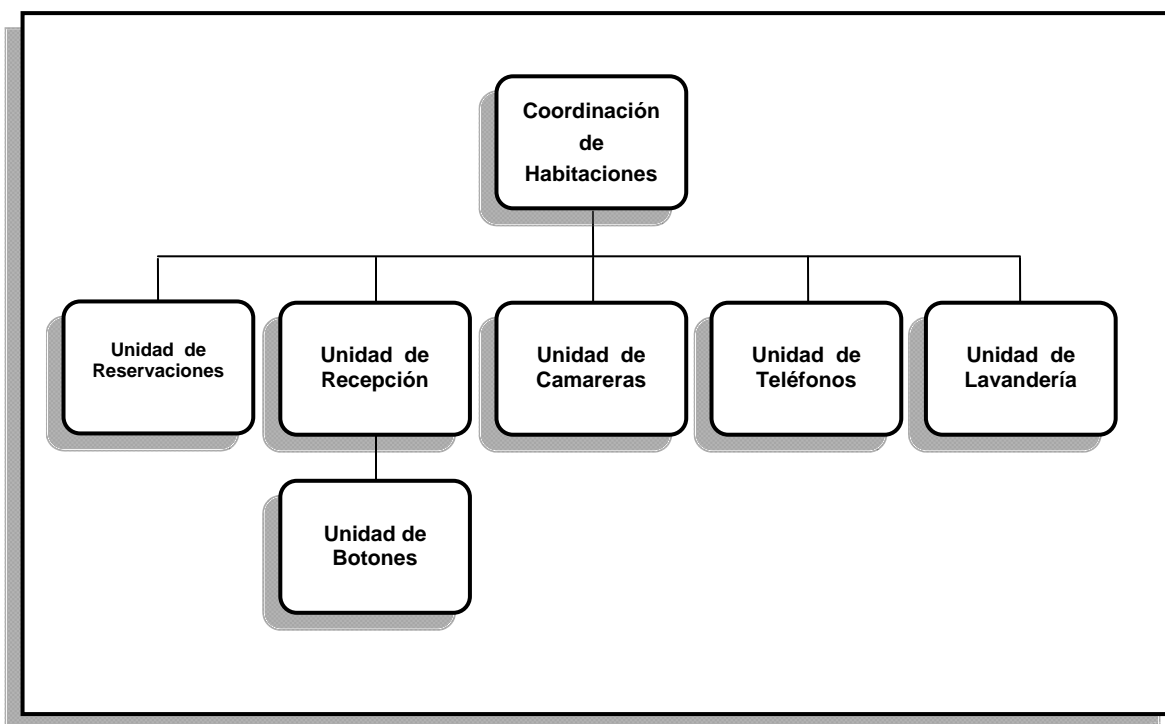
Coordinación de Ventas con su unidad de Eventos. A continuación se muestra el organigrama general del hotel y el organigrama específico de la Coordinación de Habitaciones que es el área específica de análisis.

ILUSTRACIÓN No. 3
ORGANIGRAMA GENERAL
HOTEL DE LA CIUDAD DE ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPÉQUEZ



FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo. Diciembre de 2011

ILUSTRACIÓN No. 4
ORGANIGRAMA ESPECÍFICO
COORDINACIÓN DE HABITACIONES



FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo. Diciembre de 2011.

- **Localización:** el hotel está ubicado a cinco minutos de la plaza central de la ciudad de Antigua Guatemala, rodeado de una extensa plantación de café y con vista a tres volcanes cercanos, Agua, Fuego y Acatenango. Sobresale por su hermoso paisaje y escenario pacífico que mantiene siempre. Su filosofía de trabajo está enfocada a minimizar el impacto ambiental de sus actividades.
- **Infraestructura:** actualmente el hotel funciona dentro de un inmueble de dos niveles que conserva aspectos arquitectónicos de la época colonial al igual que la ornamentación, decoración y distribución de sus instalaciones. Una de sus

ventajas competitivas es la combinación de su tipo de construcción con las facilidades de un hospedaje de cinco estrellas, categoría a la cual pertenece.

2.2.3 Servicios que presta

Las 60 habitaciones del hotel cuentan con iluminación adecuada, espejos, muebles con acabados de lujo, almohadas y sábanas de algodón, baño privado, agua caliente, teléfono, televisión por cable, planchador, secadora, aire acondicionado, internet inalámbrico, entre otros.

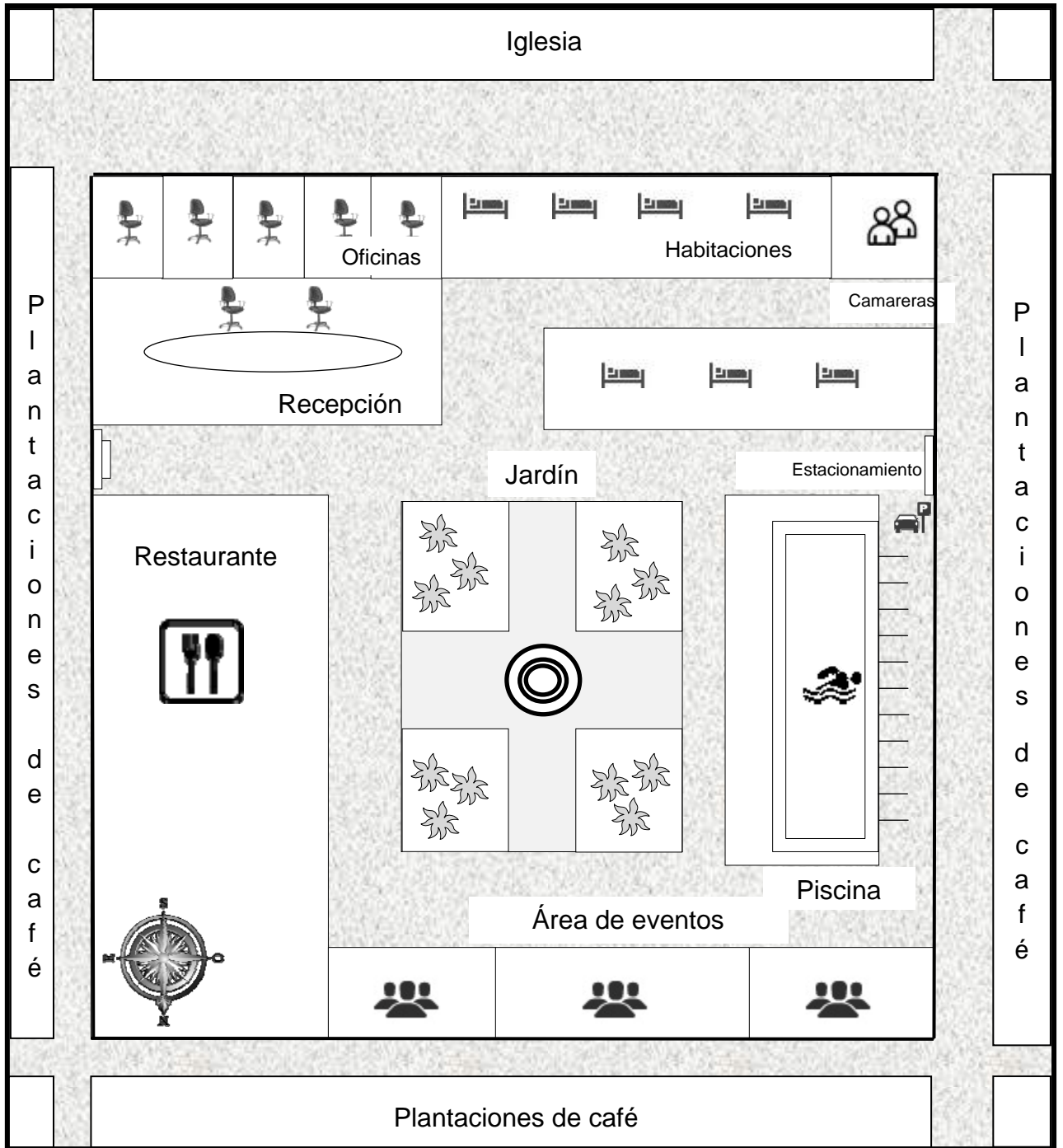
Dentro de los servicios que el hotel ofrece a sus huéspedes se encuentran:

- Traslados aeropuerto – hotel – aeropuerto
- Estacionamiento
- Servicio de habitación
- Servicio de llamada de despertador
- Asesoría turística
- Servicio de emergencia y ambulancia
- Cambio de divisas
- Seguridad
- Restaurante que ofrece comidas nacionales e internacionales en un horario de 07:00AM a 10:00PM
- Piscina
- Mobiliario en el jardín para tomar el sol
- Servicio de lavandería
- Cajillas de seguridad
- 4 salones con capacidad de 400 personas para eventos sociales

A continuación se muestran los planos del primer y segundo nivel del hotel en las ilustraciones 5 y 6 respectivamente. En el primer nivel se ubican la mayoría de

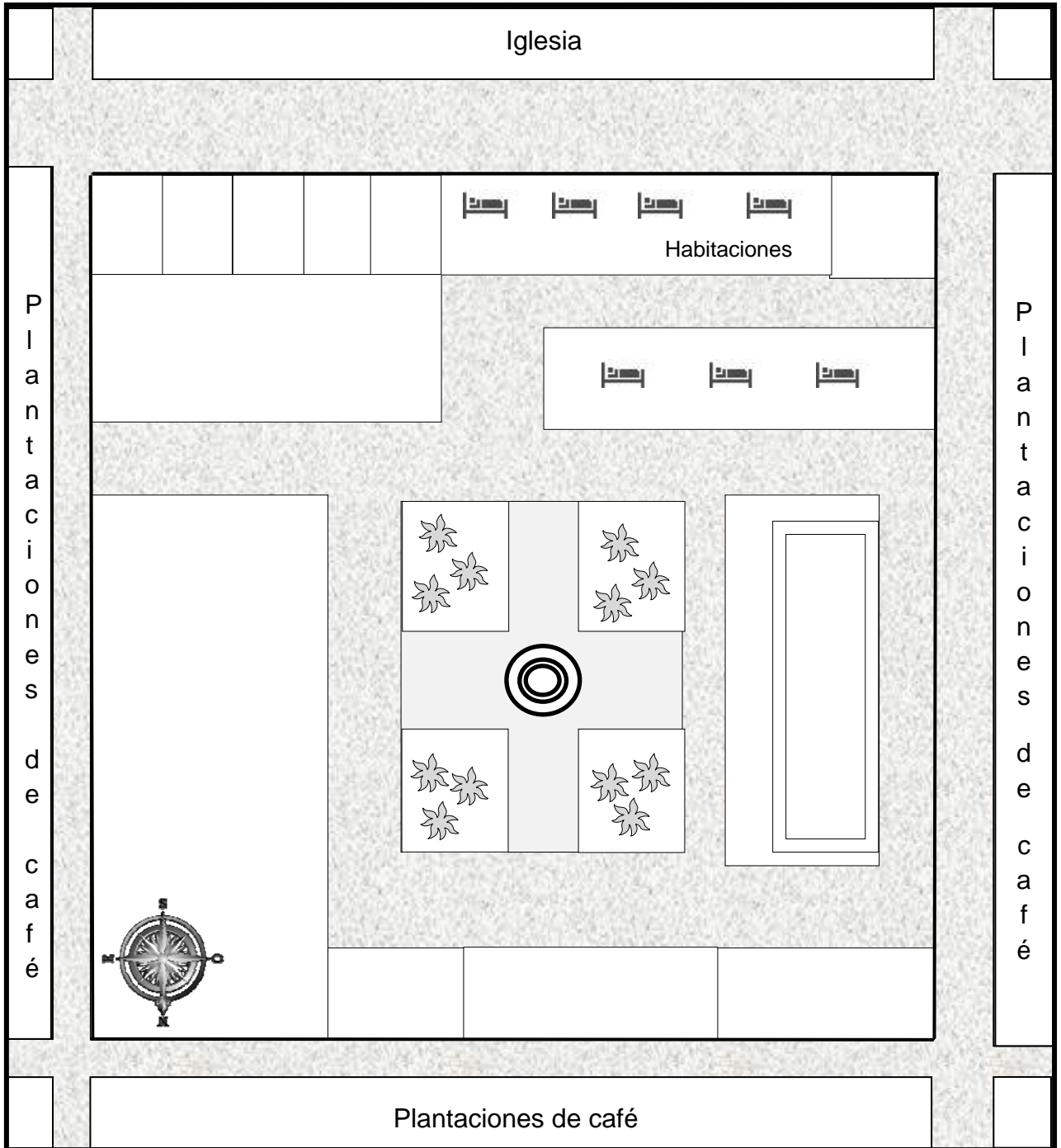
ambientes como la recepción, el restaurante, oficinas administrativas, los salones de eventos especiales, el jardín (al centro), la piscina, el estacionamiento (al fondo) y algunas habitaciones. En el segundo nivel se ubican únicamente el resto de habitaciones

**ILUSTRACIÓN 5
PLANO PRIMER NIVEL
HOTEL DE LA CIUDAD DE ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPÉQUEZ**



FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo. Diciembre de 2011

ILUSTRACION 6
PLANO SEGUNDO NIVEL
HOTEL DE LA CIUDAD DE ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPÉQUEZ



FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo. Diciembre de 2011

2.3 Principales áreas del hotel con relación al servicio al cliente

2.3.1 Reservasiones

Esta unidad pertenece a la coordinación de Habitaciones de acuerdo a la estructura organizacional del hotel. Está integrada por un total de 4 personas del género femenino, entre las edades de 31 a 40 años, su horario de trabajo es de 8:00 de la mañana a 5:00 de la tarde con una hora de descanso. A continuación se muestra la distribución de su jornada de labores:

**CUADRO 2
DISTRIBUCIÓN DE JORNADA LABORAL
RESERVACIONES**

Horario del turno	Gestores de Reservasiones	Representante	Horas laboradas
08:00 - 17:00	3	1	8
Total	4 empleados		

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

Según los datos obtenidos en la investigación de campo, el nivel de escolaridad de todas las personas es de diversificado y hablan el idioma inglés, además del español. Sus tareas las realizan en su escritorio como puede verse en la siguiente ilustración como ejemplo.

ILUSTRACIÓN 7 RESERVACIONES



FUENTE: Hotel Lobbyists (en línea). Estados Unidos.
Consultado el 02 de marzo de 2012. Disponible en: <http://hotel-lobbyists.com/blog/>

La unidad de Reservas está dentro de las instalaciones del hotel. La comunicación que tienen con los potenciales huéspedes es por teléfono y por correo electrónico.

En la presente investigación únicamente se sometió a análisis la comunicación con los clientes por medio del teléfono. El hotel cuenta también con sistema de reservas por medio de su sitio en internet.

2.3.1.1 Descripción de las actividades

Reservas se encarga de atender las solicitudes de reserva de habitaciones de los potenciales huéspedes del hotel.

- **Equipo de trabajo:** el rápido y adecuado desarrollo de la unidad de reservas requiere que sus insumos y materiales estén al alcance de

todos sus colaboradores en cualquier momento, lo cual permite además que las diversas solicitudes de los usuarios puedan atenderse fácilmente. El mobiliario y accesorios de oficina de esta unidad se compone en su totalidad de escritorios, sillas, archiveros, botes para basura, engrapadora, hojas de papel, cinta adhesiva, sellos y perforadores.

- **Libretas:** para el registro de las reservaciones, todo el personal utiliza un programa de computación y las libretas de entradas y salidas de huéspedes. Con estas herramientas evitan realizar un número de reservaciones superior a la disponibilidad del hotel y conocen el número de entradas y salidas de personas en un día determinado para la elaboración de los reportes. Al manifestarse que todo el personal utiliza estas libretas estrictamente, se establece que sus actividades siguen un procedimiento estándar, dando lugar a la efectividad de su labor. El uso del control de reservaciones escrito en papel está sustituido por la utilización de la computadora; las ventajas de su utilización es la rapidez y fácil acceso.
- **Formas impresas:** en cuanto a las formas impresas, todo el personal de la unidad de Reservaciones emplea con más frecuencia la confirmación de habitación, el cambio de reservación, la reservación cancelada y la solicitud de extensión. En este aspecto, el control de las actividades puede verse afectado negativamente por situaciones como la entrada de huéspedes sin reservación, salidas anticipadas, reservaciones donde la persona no se presentó, prolongaciones de estadía y habitaciones no disponibles por mantenimiento.

El adecuado uso de dichas formas impresas evita que el hotel se vea en la posición de no poder dar alojamiento a todas personas que lo requieren; de presentarse dicho tipo de situaciones sería una clara evidencia de errores

cometidos por los empleados de esta unidad o fallas en alguno de sus procedimientos administrativos.

2.3.1.2 Recurso tecnológico

La tecnología es la organización de tareas mediante el uso de objetos; es también el conjunto de herramientas que permiten la adquisición, comunicación y presentación de información en forma de datos contenidos en señales de naturaleza electromagnética. Dentro de los hoteles es fundamental para lograr estabilidad en el mercado y ser rentables; sin su utilización, los procesos serían más complejos y tomarían más tiempo en efectuarse.

Con relación al equipo de trabajo tecnológico que el personal de esta unidad tiene, se determinó que en su totalidad consta de recursos tangibles como teléfonos, fax, computadoras, impresoras e intangibles como el sistema de correo electrónico.

2.3.1.3 Distribución de las instalaciones

La unidad de reservaciones se encuentra en el primer nivel del hotel, en un espacio individual y separado de las áreas comunes para los huéspedes.

2.3.1.4 Diseño del proceso

En el siguiente cuadro se puede conocer la secuencia de pasos del proceso actual para la toma de una reservación:

**CUADRO 3
PROCESO DE TOMA DE RESERVACIÓN**

UNIDAD DE RESERVACIONES		
Realización de una reservación		
Observación 1		
No.	Actividad	Tiempo (segundos)
1	Empleado saluda al huésped	03.05
2	Huésped indica datos de su reserva	05.94
3	Empleado observa la disponibilidad de la fecha solicitada	32.80
4	Empleado pide datos adicionales para confirmación de reserva	27.46
5	Empleado solicita la información de tarjeta de crédito	13.61
6	Huésped proporciona información de su tarjeta de crédito	227.65
7	Empleado indica el número de confirmación	13.75
8	Empleado imprime reservación	07.00
9	Empleado archiva la forma impresa en el registro cronológico de reservaciones	10.00
Tiempo total		341.26
Tiempo total en minutos		05.69

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

Como se puede ver en el cuadro 3, realizar una reservación toma 5.69 minutos. La actividad inicia con el saludo al huésped y finaliza con el archivo de la forma impresa en el registro cronológico de reservaciones. Para la obtención de estos datos se midió el tiempo que tomó realizar cada actividad ya que el hotel no cuenta con esta información.

2.3.1.5 Medición del trabajo

A continuación se muestra el diagrama de flujo de las operaciones para la toma de una reservación en la gráfica 1.

**GRÁFICA 1
DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS OPERACIONES
PARA EL PROCESO DE TOMA DE UNA RESERVACIÓN**

Nombre del proceso:	Realización de una reservación	Observación:	1
Empieza en:	Saludo al huésped	Diagrama número:	1
Termina en:	Archivo de la forma impresa	Hoja número:	1
Unidad:	Reservaciones	Fecha:	Diciembre 2011
Realizado por:	Pablo Maldonado		

	ACTIVIDADES	METROS	SEGUNDOS	○	□	⇒	D	▽	⊞
1	Empleado saluda al huésped		3.05	●					
2	Huésped indica datos de su reserva		5.94						
3	Empleado observa la disponibilidad de la fecha solicitada		32.80						
4	Empleado pide datos adicionales para confirmación de reserva		27.46	●					
5	Empleado solicita la información de tarjeta de crédito		13.61	●					
6	Huésped proporciona información de su tarjeta		227.65						
7	Empleado indica el número de confirmación		13.75	●					
8	Empleado imprime reservación		07.00	●					
9	Empleado archiva la forma impresa en el archivo cronológico de reservaciones		10.00						●

CUADRO RESUMEN						
ACTIVIDAD	ACTUAL			PROPUESTO		
	CANTIDAD	TIEMPO EN SEGUNDOS	DISTANCIA EN METROS	CANTIDAD	TIEMPO EN SEGUNDOS	DISTANCIA EN METROS
Operación	5	64.87				
Inspección	1	32.80				
Traslado						
Demoras	2	233.59				
Almacén	1	10.00				
Operación combinada						
TOTAL	9	341.26				

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

2.3.1.6 Control de calidad

Dentro de los lineamientos que velan por el mantenimiento de la calidad de las actividades de la unidad se encuentran:

- La supervisión semanal de las reservas es realizada por la persona encargada de la unidad de reservaciones utilizando para ello los reportes generados por el personal de esta unidad.
- La responsabilidad de los empleados de entregar el reporte diario de sus actividades al encargado.

De acuerdo a la entrevista realizada al encargado de esta unidad, los objetivos de la supervisión de las actividades, se limitan a la corrección de errores y al aumento de la eficiencia de sus operaciones. La única herramienta utilizada para dicha supervisión es el reporte que entregan las personas de recepción.

En esta unidad de trabajo no existen políticas de calidad.

- **Aspectos de la mejora continua:**

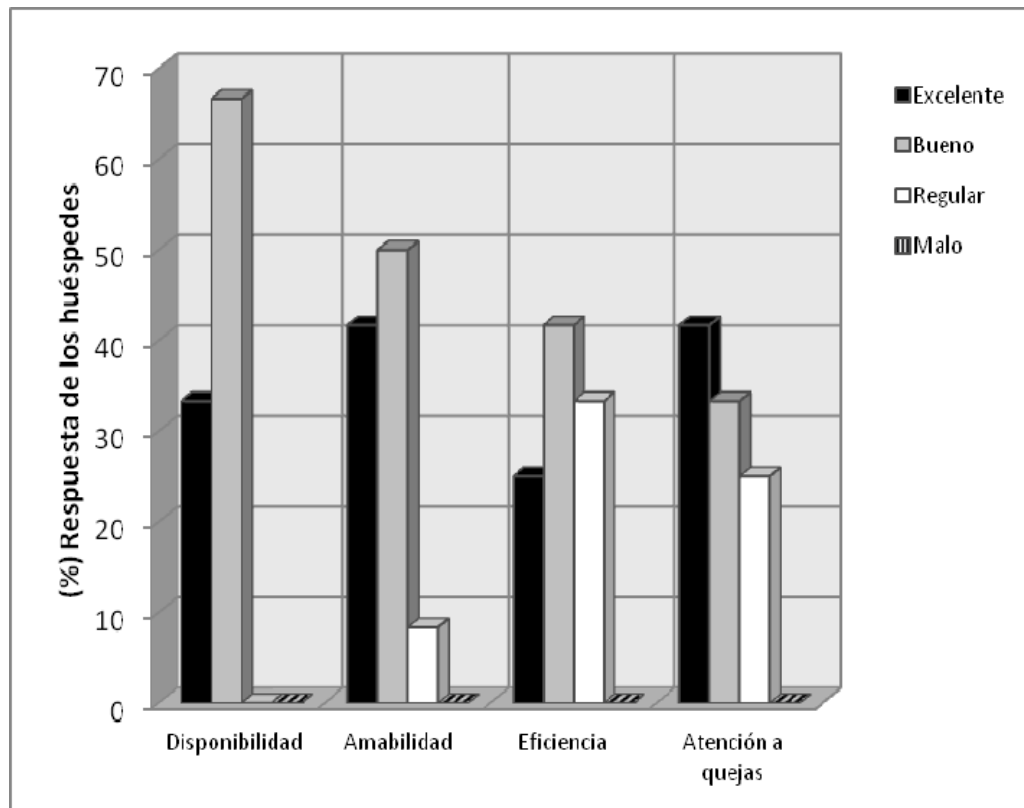
Otro aspecto evaluado en el presente diagnóstico fue la búsqueda de procedimientos que detallen procesos de trabajo de los colaboradores. De acuerdo a entrevista con la persona encargada, en esta unidad existe ausencia de estos documentos pues todas las actividades se realizan de forma empírica dando como efecto la dificultad para analizar los procedimientos que se realizan, el descontrol del cumplimiento de las rutinas de trabajo y detección de las causas de fallas y errores.

La inducción que recibe el personal de esta unidad es principalmente sobre aspectos de la cortesía con la que deben atender a los huéspedes.

2.3.1.7 Evaluación de los clientes

En la siguiente gráfica se conoce la opinión de los huéspedes sobre la unidad de Reservas.

**GRÁFICA 2
EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES
PARA LA UNIDAD DE RESERVACIONES**



FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

En la anterior gráfica se evaluaron los siguientes factores de atención al cliente para la unidad de reservas:

- Disponibilidad de habitaciones

El 33% de los huéspedes encuestados opina que la disponibilidad de habitaciones del hotel es excelente, mientras que el 67% considera que es bueno. De acuerdo a consulta específica con algunas personas encuestadas la no disponibilidad se presenta en épocas de mayor afluencia turística al país como Semana Santa y los meses de julio y agosto. La tarifa de alojamiento no varía si el ocupante cuenta o no con reserva, sin embargo para los viajeros es indispensable contar con una garantía de hospedaje y para el hotel es la perfecta herramienta para conocer que cantidad de personas tendrán diaria, semanal y mensualmente.

- Amabilidad

El 48% de los huéspedes encuestados manifestó que la amabilidad del personal de esta unidad es buena, un 42% refirió que es excelente y el 10% restante indicó que es regular. Según información proporcionada por los encuestados, la amabilidad del personal no es del todo la mejor pues en algunas ocasiones los representantes de esta unidad atienden de manera apresurada.

- Duración de las solicitudes – eficiencia

Conforme a los datos recabados se logró determinar que el 25% de los huéspedes consultados consideran excelente la cantidad de tiempo que les toma realizar su reserva, el 42% refirió que el tiempo para realizar su gestión es bueno, mientras que el restante 33% opina que es regular pues toma más tiempo del esperado o es mayor si se compara con otros hoteles similares. El tiempo que deben esperar los huéspedes al realizar su reservación depende de las características de la habitación que solicitan, la temporada en que se realiza y la disponibilidad de habitaciones.

- Atención a quejas

Según la información encontrada en Reservas se estableció que el 42% de los huéspedes que alguna vez han tenido alguna queja se les atendió satisfactoriamente; el 33% de personas se han sentido con un nivel bueno de atención, mientras que el 25% manifestó que la atención a sus indicaciones fue regular pues no se realizó desde un inicio. Según esta información aunque existe atención personalizada para todos los huéspedes, aún no llena del todo sus expectativas pues el porcentaje de satisfacción es inaceptable para un estándar alto de calidad de servicio.

2.3.2 Recepción

Esta unidad cuenta con un total de 20 empleados, 16 que tienen contacto directo con los huéspedes y 4 encargados. Esta unidad labora las 24 horas del día, los 7 días de la semana y los 365 días del año que se distribuyen en 4 turnos diarios. A continuación se muestra el desglose de su jornada laboral:

**CUADRO 4
DISTRIBUCIÓN DE JORNADA LABORAL
RECEPCIÓN**

Horario del turno	Recepcionistas	Representante	Horas laboradas
00:00 - 06:00	3	1	6
06:00 - 12:00	5	1	6
12:00 - 18:00	5	1	6
18:00 - 00:00	3	1	6
Total	20 empleados		

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

Según la información recabada en la unidad de Recepción, se estableció que la conforman hombres y mujeres, entre las edades de 31 y 40 años, así mismo se determinó que tienen grado académico de diversificado únicamente y tienen conocimiento avanzado del idioma inglés.

ILUSTRACIÓN 8 RECEPCIÓN



FUENTE: ADA Business BRIEF (en línea). Estados Unidos
Consultado el 02 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.ada.gov/hotelcombr.htm>

2.3.2.1 Descripción de actividades

Esta es la primera unidad de trabajo que está en contacto directo con los huéspedes cuando los mismos llegan al hotel y también es el centro de información durante la permanencia de estos en la unidad de estudio como puede verse en la ilustración 8 como ejemplo. Está ubicada a cinco pasos de la entrada principal del establecimiento, en un ambiente de tipo colonial.

Para comodidad de los empleados esta parte del hotel cuenta con el mobiliario y todos los accesorios que una oficina necesita, tales como, escritorios, sillas, archiveros, cinta adhesiva, bolígrafos, engrapadoras y sellos. Todo se encuentra ordenado y limpio para dar una buena imagen al cliente.

Como herramientas para el control de sus actividades, el personal de esta unidad utiliza las tarjetas de registro de huéspedes, documentos para la reservación, cambio y cancelación de habitaciones; control de quejas y facturas. El control de quejas notoriamente tiene una utilización menor a los otros documentos, pues el nivel de situaciones anómalas reportadas por los clientes de las habitaciones del hotel es bajo.

La persona en Recepción que realiza el cobro por el hospedaje, verifica rápidamente el banco emisor de la tarjeta de crédito o débito, el número, el nombre del propietario, la fecha de vencimiento y el código de seguridad.

En la ficha de registro se coloca el nombre de todas las personas que están registrándose y su firma, el nombre de la persona a quien se factura, la fecha de salida, el recordatorio al huésped que el hotel no se hace responsable de valores y joyas que no hayan sido depositados en las cajas de seguridad y el costo de la llave en caso de extravío.

Debido a que el hotel está ubicado en una ciudad muy turística de Guatemala, es habitual que se tengan huéspedes catalogados como V.I.P. (persona muy importante, por sus siglas en inglés). No obstante todos los clientes son importantes, la opinión de estas personas en el ramo turístico puede afectar positiva o negativamente la imagen del hotel.

En Recepción se cuenta con dos llaves por cada habitación, por si los huéspedes así lo requieren. En caso de pérdida, se reporta a la Coordinación de Mantenimiento y se cobra el valor de su reposición al huésped.

2.3.2.2 Recurso tecnológico

Los recursos tecnológicos ayudan a optimizar procesos, tiempos y recursos humanos, agilizando el trabajo y los tiempos de respuesta que afectan la productividad y para el caso de unidades de contacto directo con el cliente impactan en su imagen positiva o negativamente.

Según los datos recabados en las boletas del estudio, a los empleados de la unidad de Recepción se les provee de computadoras, impresoras, correo electrónico y fax para la realización de sus actividades.

2.3.2.3 Distribución de las instalaciones

Esta unidad es una de las más importantes del hotel pues es la que mayor contacto con los clientes tiene. Por ello es fundamental mantenerla organizada y dotada de personal eficiente, educado y cortés.

Se encuentra en el vestíbulo o lobby del hotel, puede apreciarse desde afuera y su tamaño es lo suficientemente amplio para atender varias personas al mismo tiempo.

2.3.2.4 Diseño del proceso

En el siguiente cuadro se puede apreciar la secuencia de pasos del proceso actual para llegada de un huésped al hotel con reserva y pre – registro. Inicia con el saludo al huésped y termina con el archivo de la ficha de registro.

CUADRO 5
PROCESO PARA LA ENTRADA AL HOTEL CON RESERVACIÓN
Y PRE – REGISTRO

UNIDAD DE RECEPCIÓN		
Entrada al hotel con reservación y pre - registro		
Observación 1		
No.	Actividad	Tiempo (segundos)
1	Empleado saluda al huésped	08.12
2	Empleado solicita al huésped reserva de habitación	24.50
3	Huésped entrega la reserva	09.30
4	Empleado revisa reporte de reservas	07.21
5	Empleado pide al huésped que complete ficha de registro	03.18
6	Huésped coloca su información en ficha de registro	125.10
7	Empleado realiza cobro	77.06
8	Empleado entrega llave de habitación	03.00
9	Empleado da información al cliente	20.19
10	Empleado despide al cliente	10.24
11	Empleado llama al botones	02.39
12	Empleado archiva ficha de registro	3.45
Tiempo total		293.74
Tiempo total en minutos		04.90

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

Como se puede ver en el cuadro 5, realizar el procedimiento de entrada de un huésped con reserva y pre - registro toma 4.90 minutos. La actividad inicia con el saludo al huésped y finaliza con el archivo de la ficha de registro.

Para esta medición se prefirió realizar la observación a un huésped con pre – reserva para facilitar el análisis con la unidad de Reservas. Es posible que al hotel lleguen clientes sin reserva, pero eso no es condicionante para negarle su estancia en el lugar siempre y cuando exista disponibilidad de habitaciones y el cliente esté de acuerdo con la tarifa dada.

2.3.2.5 Medición del trabajo: a continuación se muestra el diagrama de flujo de las operaciones para el procedimiento de entrada de un huésped con reserva y pre – registro.

GRÁFICA 3
DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS OPERACIONES PARA EL PROCESO DE
ENTRADA AL HOTEL CON RESERVACIÓN Y PRE - REGISTRO

Nombre del proceso:	Entrada del huésped con reservación y pre - registro	Observación:	1
Empieza en:	Saludo al huésped	Diagrama número:	1
Termina en:	Archivo de ficha de registro	Hoja número:	1
Unidad:	Recepción	Fecha:	Diciembre 2011
Realizado por:	Pablo Maldonado		

	ACTIVIDADES	METROS	SEGUNDOS	○	□	⇒	D	▽	⊗
1	Empleado saluda al huésped		8.12	●					
2	Empleado solicita al huésped reserva de habitación		24.50	●					
3	Huésped entrega la reserva		9.30						●
4	Empleado revisa reporte de reservas		7.21						●
5	Empleado pide al huésped que complete ficha de registro		3.18	●					
6	Huésped registra su información en ficha de registro		125.10						●
7	Empleado realiza cobro		77.06	●					
8	Empleado entrega llave de habitación		3.00	●					
9	Empleado da información al cliente		20.19	●					
10	Empleado despide al cliente		10.24	●					
11	Empleado llama al botones		2.39	●					
12	Empleado archiva ficha de registro		3.45						●

CUADRO RESUMEN						
ACTIVIDAD	ACTUAL			PROPUESTO		
	CANTIDAD	TIEMPO EN SEGUNDOS	DISTANCIA EN METROS	CANTIDAD	TIEMPO EN SEGUNDOS	DISTANCIA EN METROS
Operación	8	148.68				
Inspección	1	07.21				
Traslado						
Demoras	2	134.40				
Almacén	1	03.45				
Operación combinada						
TOTAL	12	293.74				

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

2.3.2.6 Control de calidad

La unidad de Recepción tiene como herramientas para el control de la calidad la supervisión y los reportes.

La supervisión es semanal, apoyada por los reportes que los colaboradores entregan de forma escrita diariamente. Esta actividad es realizada por el encargado de esta unidad quien dio a conocer que algunos objetivos de su labor son:

- La mejora de la eficiencia de la unidad
- Evitar el desperdicio de recursos
- Interpretar la actitud y nivel de motivación del personal, entre otros.

- **Políticas de calidad**

En esta unidad de trabajo lo más cercano a una política de calidad se observa en los momentos de baja actividad, el tiempo se aprovecha para verificar la existencia de paquetes por recoger, telegramas por entregar, llegada de atenciones especiales, mensajes, avisos de juntas, número de habitaciones sin huésped, reservas canceladas, revisión de tarjetas de registro, de correspondencia, recuento de habitaciones rentadas. Estas tareas no se realizan obligatoriamente cada noche pues la persona encargada de la unidad no lo exige, pero si aparecen en la descripción de puesto de los empleados.

- **Aspectos de mejora continua**

Esta unidad carece también de documentos que muestren a sus colaboradores la secuencia de las actividades de sus tareas. El sistema de trabajo es dado a conocer de forma verbal y con la práctica se transforma en rutina establecida.

- **Condiciones laborales**

La temperatura, la ventilación y el sonido del ambiente donde laboran las personas de esta unidad son bastante agradables debido a la cercanía con el jardín del hotel. La iluminación durante el día también es aceptable, sin embargo, durante la noche es muy tenue, lo cual puede llegar a obstaculizar la visión tanto de clientes como de empleados al momento de necesitar escribir. Este tipo de iluminación es parte de la ornamentación general del hotel.

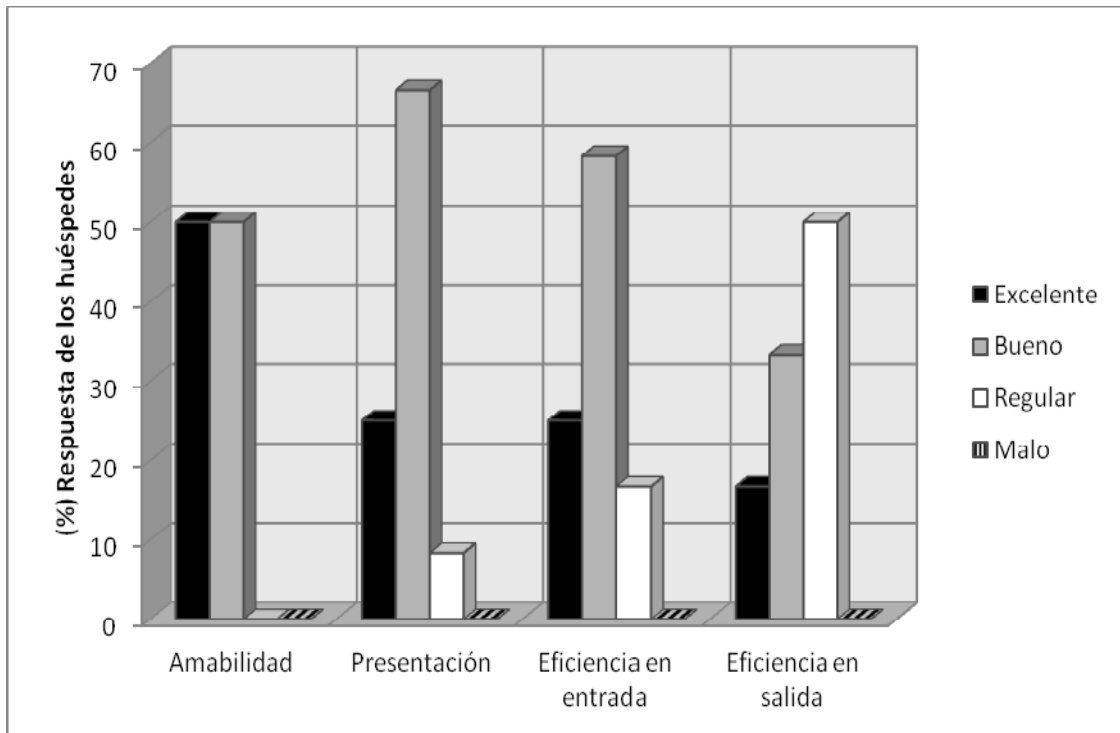
La actitud mostrada hacia los huéspedes es buena considerando que es rápida, efectiva, amable y disponible en los idiomas español, inglés y francés.

El uniforme de los empleados es sobrio y formal, utilizan combinaciones de colores gris, azul y blanco. Los zapatos son color negro y siempre están lustrados. El cabello de todas las personas es limpio y peinado.

2.3.2.7 Evaluación de los clientes

A continuación se muestran la gráfica y el análisis de la evaluación de los clientes de esta unidad de trabajo.

**GRÁFICA 4
EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES
PARA LA UNIDAD DE RECEPCIÓN**



FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

Según los datos plasmados en la gráfica anterior, los factores de atención al cliente evaluados para la unidad de recepción son:

- Amabilidad

Según el 50% de los clientes entrevistados la amabilidad brindada por el personal de recepción es excelente y para el restante 50% es solamente buena debido a que en algunas ocasiones es el cliente quien debe preguntar por algunos servicios adicionales que el hotel ofrece.

- Presentación del personal

En cuanto a la presentación del personal de recepción el 67% de los huéspedes manifestó que la considera buena, el 25% indicó que es excelente y el 8% restante la considera regular. Algunos clientes entrevistados prefieren atuendos que muestren los colores nacionales o sean un reflejo de los atuendos típicos de Guatemala, sin embargo, esto no quiere decir que la presentación actual esté inadecuada.

- Eficiencia del personal en entrada y salida de huéspedes

La duración de las gestiones se puede dividir en dos partes básicas, la primera sobre el tiempo que le toma a un huésped registrarse en recepción y la segunda sobre el lapso invertido para realizar el procedimiento de salida del hotel.

En cuanto al tiempo que toma registrarse, el 25% de los huéspedes entrevistados afirma que es excelente, el 58% indica que es bueno o aceptable y tan sólo el 17% muestra su descontento hacia dicha gestión ya que tuvieron que esperar a que otro huésped terminara su registro . Al responder sobre el tiempo que toma realizar el procedimiento de salida del hotel, el 17% de las personas asevera que es excelente, el 33% que es bueno y el 50% de ellos indica que debe mejorar debido a que el horario de salida es igual para todos, lo cual provoca una aglomeración moderada de personas en la unidad por requerir la misma gestión.

2.3.2.8 Monitoreo de procesos de trabajo

Al consultar a los empleados de esta unidad, se concluyó que para el monitoreo de sus actividades comparten las libretas de control de reservaciones y la libreta de entradas y salidas de huéspedes que utiliza la unidad de reservaciones del hotel, pues con ello comparan la cantidad de huéspedes que se tenía previsto ingresar versus la cantidad real hospedada. De igual forma, los documentos que

emplean constantemente son la confirmación de habitación, el cambio de reservación, la reservación cancelada y la solicitud de extensión.

2.3.3 Mayordomos

De acuerdo a la estructura organizacional del hotel, este grupo depende de la unidad de Recepción. Cuenta con 12 empleados: 10 mayordomos o botones y 2 encargados. El personal de esta unidad está presente en el hotel de 5:00 de la mañana a 11:00 de la noche todos los días del año. A continuación la distribución de los turnos de su jornada laboral:

**CUADRO 6
DISTRIBUCIÓN DE JORNADA LABORAL
BOTONES**

Horario del turno	Botones	Representante	Horas laboradas
05:00 - 11:00	4	1	6
11:00 - 18:00	4	1	7
18:00 - 23:00	2	0	5
Total	12 empleados		

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

De acuerdo a los datos obtenidos por medio de las encuestas, se determinó que el 100% de personas que conforman este grupo de trabajo son del género masculino; se encuentran entre las edades de 18 a 30 años, el nivel de escolaridad de todos es diversificado y tienen conocimiento básico del idioma inglés.

ILUSTRACIÓN 9 MAYORDOMO



FUENTE: Surdoggie (en línea). Estados Unidos
Consultado el 02 de marzo de 2012.

Disponible en: <http://www.best-of-web.com/pages/100604-006375-185042.html>

Su ubicación puede variar de acuerdo a la actividad que realizan: algunos pueden estar atendiendo la entrada de huéspedes, otros pueden estar esperando en la Recepción la llegada de personas o bien pueden estar realizando reportes en su pequeña oficina localizada cerca de la entrada del hotel. En la ilustración 9 se puede observar como ejemplo la principal labor de un botones.

Su estrategia de trabajo consiste en no permitir que un huésped espere más de 1 minuto a que el botones llegue por su equipaje, exigiendo de esa manera, tener a 1 o 2 de ellos disponible siempre.

2.3.3.1 Descripción de las actividades

Los mayordomos, o también conocidos como bellboys o botones, son las personas responsables de trasladar a la habitación el equipaje del huésped una vez que este ha terminado de registrarse en la unidad de recepción del hotel.

Además de dicha tarea, entre otras actividades se puede mencionar que los mayordomos también se encargan de verificar en la habitación que los aparatos eléctricos como las unidades de calefacción, televisor y aire acondicionado funcionen correctamente; también pueden encargarse de revisar si hay mensajes o correspondencia para el cliente, llamar un taxi o llevar el periódico a las habitaciones.

El personal de este grupo dispone de carretillas, libretas, cinta adhesiva, cordones, tijeras y etiquetas para maletas.

Políticas de calidad

Desde el punto de vista del encargado de este grupo de trabajo, los botones son los primeros y los últimos representantes del hotel en atender a los huéspedes, sugieren servicios adicionales del establecimiento, sus actividades no se limitan únicamente a sus atribuciones dadas pues también están atentos a solicitudes de los clientes.

2.3.3.2 Diseño de las operaciones

En el siguiente cuadro se puede apreciar la secuencia de pasos del proceso actual para la entrada del huésped a una habitación en el segundo nivel del hotel:

CUADRO 7
PROCESO PARA LA ENTRADA DEL HUÉSPED A UNA HABITACIÓN
EN EL SEGUNDO NIVEL

UNIDAD DE BOTONES		
Entrada del huésped a habitación en segundo nivel		
Observación 1		
No.	Actividad	Tiempo (segundos)
1	Empleado saluda al huésped	03.00
2	Empleado verifica el número de habitación del huésped	04.44
3	Empleado pregunta por todo el equipaje al huésped	04.01
4	Empleado solicita al huésped que lo siga	02.00
5	Empleado y huésped caminan hacia la habitación	240.34
6	Empleado acomoda el equipaje en el pasillo	06.10
7	Empleado solicita al huésped que abra la habitación	02.10
8	Huésped abre la habitación	08.30
9	Empleado entra a la habitación	02.05
10	Empleado enciende las luces	02.06
11	Empleado acomoda el equipaje junto a la cama	06.13
12	Informar al huésped los servicios del hotel	10.43
13	Cerrar la puerta de la habitación	4.10
14	Empleado regresa a Recepción	218.23
Tiempo total		513.29
Tiempo total en minutos		08.55

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

Como se puede apreciar en el cuadro 7, realizar el procedimiento de entrada del huésped a una habitación en el segundo nivel del hotel toma 8.55 minutos. La actividad inicia con el saludo al huésped y finaliza cuando el botones regresa a su pequeña oficina o a Recepción si se requiere.

Para esta investigación se realizó la observación de la entrada de un huésped a una habitación en el segundo nivel para conocer con mayor amplitud todas las actividades que se efectúan y tener un margen más amplio de tiempo para su mejor comprensión y análisis. El hotel tiene como política dar las habitaciones más próximas a Recepción.

- **Condiciones laborales**

Debido a que los botones se mantienen dispersados por distintas áreas, la iluminación, temperatura, ventilación y sonido en la cual realizan sus actividades dependen de la ambientación general del hotel, la cual es aceptable.

Los botones utilizan uniforme sobrio y formal de color café claro, la apariencia general mantiene un aspecto agradable.

2.3.3.3 Medición del trabajo:

A continuación se muestra el diagrama de flujo de las operaciones para el proceso de entrada del huésped a una habitación en el segundo nivel. En el presente estudio no se observó el proceso de salida del huésped.

GRÁFICA 5
DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS OPERACIONES PARA EL PROCESO DE
ENTRADA DE UN HUÉSPED A UNA HABITACIÓN EN EL SEGUNDO NIVEL

Nombre del proceso:	Entrada del huésped a habitación en segundo nivel	Observación:	1
Empieza en:	Saludo al huésped	Diagrama número:	1
Termina en:	Regreso a Recepción	Hoja número:	1
Unidad:	Botones	Fecha:	Diciembre 2011
Realizado por:	Pablo Maldonado		

	ACTIVIDADES	METROS	SEGUNDOS	○	□	⇒	D	▽	⊗
1	Empleado saluda al huésped		3.00	●					
2	Empleado verifica el número de habitación del huésped		4.44	●					
3	Empleado pregunta por todo el equipaje al huésped		4.01	●					
4	Empleado solicita al huésped que lo siga		2.00	●					
5	Empleado y huésped caminan hacia la habitación	37	240.34	●					
6	Empleado acomoda el equipaje en el pasillo		6.10	●					
7	Empleado solicita al huésped que abra la habitación		2.10	●					
8	Huésped abre la habitación		8.30					●	
9	Empleado entra a la habitación		2.05	●					
10	Empleado enciende las luces		2.06	●					
11	Empleado acomoda el equipaje junto a la cama		6.13	●					
12	Empleado informa al huésped los servicios del hotel		10.43	●					
13	Empleado cierra la puerta de la habitación		4.10	●					
14	Empleado regresa a recepción	37	218.23					●	

CUADRO RESUMEN						
ACTIVIDAD	ACTUAL			PROPUESTO		
	CANTIDAD	TIEMPO EN SEGUNDOS	DISTANCIA EN METROS	CANTIDAD	TIEMPO EN SEGUNDOS	DISTANCIA EN METROS
Operación	10	41.98				
Inspección	1	04.44				
Traslado	2	458.57	74			
Demoras	1	08.30				
Almacén						
Operación combinada						
TOTAL	14	513.29	74			

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

2.3.3.4 Control de calidad

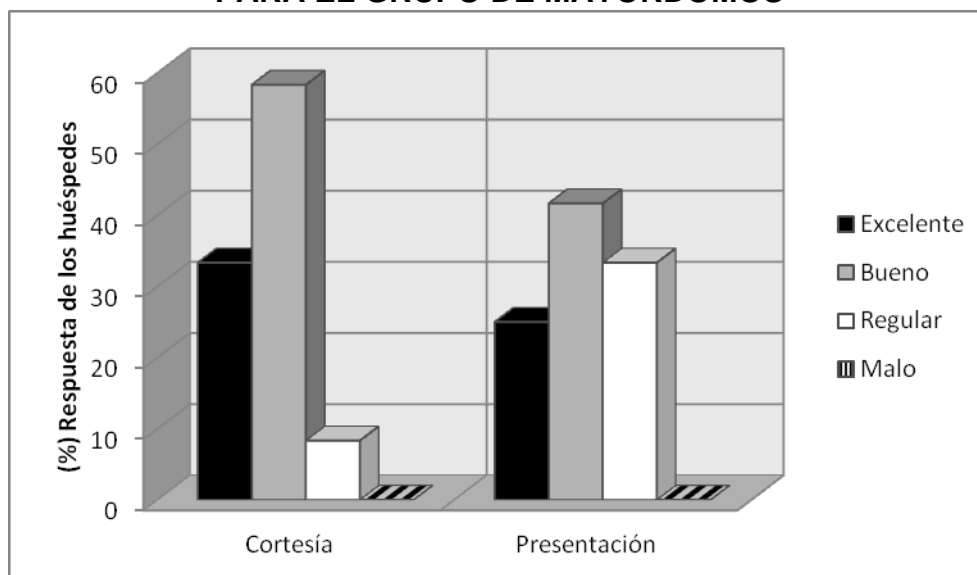
En el grupo de mayordomos se manifestó que la supervisión de las actividades que ejecutan se realiza a todos los colaboradores diariamente. El encargado de los botones supervisa aspectos como la cortesía, apariencia, habilidades de comunicación y desempeño.

Los representantes de esta unidad indican de manera verbal a su supervisor la cantidad de huéspedes a los cuales han asistido con su equipaje. Es posible que algunos clientes no requieran ayuda.

2.3.3.5 Evaluación de los clientes

A continuación se muestran la gráfica sobre la evaluación de los huéspedes para esta unidad de trabajo.

**GRÁFICA 6
EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES
PARA EL GRUPO DE MAYORDOMOS**



FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

Según los datos plasmados en la gráfica 6, los factores de atención al cliente evaluados para la unidad de mayordomos son:

- **Cortesía**

Según los datos obtenidos en las encuestas, al consultar a los huéspedes sobre cómo consideraban la atención de los mayordomos, el 33% respondió que fue excelente, el 58% indicó que fue buena y el 9% restante lo calificó como regular pues esperaban que el botones diera mayor información sobre la cercanía de sitios turísticos al hotel.

- **Presentación del personal**

Al consultar a los huéspedes sobre la presentación de los mayordomos, el 25% de las personas encuestadas considera que es excelente, el 42% opina que es buena y el 33% considera que debe mejorar pues creen que al utilizar atuendos típicos su imagen mejoraría.

2.3.3.6 Monitoreo de procesos de trabajo

Con relación a las disposiciones sobre los tiempos y pasos que deben tomarse para realizar las actividades, se determinó por medio de las encuestas que no existen documentos que los expliquen.

- **Aspectos de mejora continua**

La totalidad de personas de esta unidad recibe inducción sobre la atención del cliente y mejora de sus actividades cotidianas. En la mayoría de los casos esta actividad se desarrolla en el lugar de trabajo y con las herramientas o materiales que se usan en forma habitual.

La comunicación de los empleados hacia los huéspedes es amplia pues los botones además de llevar el equipaje a las habitaciones, ofrecen servicios adicionales del hotel y piden opinión al cliente de la atención recibida durante su estancia en el establecimiento. Según algunos huéspedes entrevistados, se expresan de forma clara y amable.

2.3.4 Camareras

De acuerdo a las encuestas realizadas a este grupo de trabajo, se estableció que todas las personas que lo integran son de género femenino entre las edades de 31 a 60 años, su nivel de escolaridad es de grado diversificado y al igual que los botones tiene un conocimiento básico del idioma inglés.

Las amas de llaves o camareras trabajan en 2 turnos en un horario que inicia a las 6:00 de la mañana y finaliza a las 7:00 de la noche todos los días. Esta unidad está integrada por 18 personas. A continuación se presenta la distribución en turnos de su jornada de labores diarias.

**CUADRO 8
DISTRIBUCIÓN DE JORNADA LABORAL
CAMARERAS**

Horario del turno	Camareras	Representante	Horas laboradas
06:00 - 14:00	12	1	8
14:00 - 19:00	4	1	5
Total	18 empleados		

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

El primer turno es el que más camareras tiene, en este se realiza la limpieza a habitaciones que han sido desocupadas y posteriormente a las ocupadas y las vacías. Por la tarde las tareas de las camareras se limitan a cerrar las cortinas,

encender las luces de las lámparas cercanas a la cama, verificar si es necesario sacar basura y/o limpiar algunos implementos, entre otras.

ILUSTRACIÓN 10 CAMARERA



FUENTE: Scribd (en línea). Estados Unidos.

Consultado el 02 de marzo de 2012. Disponible en: <http://es.scribd.com/samismith/d/63894460-The-Grand-hotel-new-delhi>

2.3.4.1 Descripción de actividades

Como ejemplifica la ilustración 10, la principal tarea de las personas que laboran en esta unidad del hotel es mantener limpias y presentables las habitaciones velando por la optimización del tiempo y recursos disponibles para ello. También son las encargadas de limpiar los corredores y algunas áreas de uso común. A fin de mantener en perfecto estado de limpieza y orden las habitaciones del hotel, las camareras llevan consigo sus herramientas básicas de aseo y organización. Las personas que laboran en esta unidad disponen de aspiradoras, carritos de limpieza, pulidora y escaleras.

Para realizar las tareas de limpieza y orden, todas las camareras tienen toallas, tapetes, fundas, sábanas, servilletas, escobas, trapeadores, esponjas, cepillos, bolsas para basura y guantes.

A las camareras se les entrega un listado de las habitaciones que incluye la fecha de salida programada de cada uno de los huéspedes, para que puedan saber quién se va del hotel ese día.

En cuanto a la limpieza profesional, su aplicación va desde los productos clásicos de limpieza como detergentes y jabones, hasta productos más específicos como los desengrasantes o higienizantes. Para la limpieza de las habitaciones el personal aplica limpiavidrios, desinfectantes, jabón líquido y quitamanchas.

Entre otros suministros para las habitaciones que se maneja se encuentran los ceniceros, bolígrafos, papel sanitario, vasos, jabón, cerchas, cerillos, tapetes de hule, bolsas de plástico y cortinas de baño.

En la siguiente ilustración se muestra el equipo de trabajo habitual de una camarera:

ILUSTRACIÓN 11 EQUIPO DE TRABAJO DE UNA CAMARERA



FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

- A. Carrito de camarera
- B. Artículos y suministros para limpieza de una habitación
- C. Aspiradora

2.3.4.2 Diseño del proceso

En el cuadro 9 se puede apreciar la secuencia de pasos del proceso actual para la limpieza de una habitación sencilla que fue ocupada:

CUADRO 9
PROCESO PARA LA LIMPIEZA DE UNA HABITACIÓN SENCILLA
QUE FUE OCUPADA

UNIDAD DE CAMARERAS		
Limpieza de una habitación sencilla que fue ocupada		
Observación 1		
No.	Actividad	Tiempo (segundos)
1	Empleado toca la puerta de la habitación	02.01
2	Empleado entra a la habitación	05.01
3	Empleado abre cortinas	05.01
4	Empleado apaga luces y aparatos	08.14
5	Empleado revisa si hay objetos olvidados	10.34
6	Empleado extiende las sábanas de la cama	52.70
7	Empleado se traslada al área de sanitario	07.90
8	Empleado limpia la regadera	234.59
9	Empleado higieniza el lavamanos	172.86
10	Empleado limpia los espejos	29.76
11	Empleado lava el sanitario	96.36
12	Empleado coloca la basura en bolsa plástica	39.98
13	Empleado lava los vasos y ceniceros	97.11
14	Empleado coloca los suministros del baño	177.13
15	Empleado limpia el piso	56.43
16	Empleado traslada las sábanas utilizadas hacia afuera	32.81
17	Empleado selecciona suministros de la habitación	46.56
18	Empleado traslada las sábanas limpias hacia adentro	18.65
19	Empleado tiende la cama	231.33
20	Empleado sacude la habitación	99.45
21	Empleado coloca los suministros dentro de la habitación	20.89
22	Empleado limpia los vidrios de la ventana	95.29
23	Empleado aspira la alfombra	335.36
24	Empleado acomoda los muebles	58.45
Tiempo total		1934.12
Tiempo total en minutos		32.23

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

Como se observa, realizar la limpieza de una habitación sencilla, que fue ocupada, toma 32.23 minutos. La actividad inicia con tocar la puerta de la habitación para constatar que no se encuentre nadie dentro de ella y finaliza con acomodar los muebles.

Se observó la limpieza de una habitación que fue ocupada, pues es la tarea que más tiempo lleva de todas las que realizan las camareras. El objetivo fue tener la mayor cantidad de actividades en el análisis.

2.3.4.3 Medición del trabajo: a continuación se muestra el diagrama de flujo de las operaciones para el proceso de limpieza de una habitación sencilla que fue ocupada.

GRÁFICA 7
DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS OPERACIONES PARA LA LIMPIEZA DE UNA HABITACIÓN SENCILLA QUE FUE OCUPADA

Nombre del proceso:	Limpeza de una habitación sencilla que fue ocupada	Observación:	1
Empieza en:	Tocar la puerta	Diagrama número:	1
Termina en:	Acomodar los muebles	Hoja número:	1
Unidad:	Camareras	Fecha:	Diciembre 2011
Realizado por:	Pablo Maldonado		

	ACTIVIDADES	METROS	SEGUNDOS	○	□	⇒	D	▽	⊙
1	Empleado toca la puerta de la habitación		2.01	●					
2	Empleado entra a la habitación		05.01	●					
3	Empleado abre cortinas		05.01	●					
4	Empleado apaga luces y aparatos		8.14	●					
5	Empleado revisa si hay objetos olvidados		10.34	●					
6	Empleado extiende las sábanas de la cama		52.70	●					
7	Empleado se traslada al área de sanitario	4	7.90	●					
8	Empleado limpia la regadera		234.59	●					
9	Empleado higieniza el lavamanos		172.86	●					
10	Empleado limpia los espejos		29.76	●					
11	Empleado lava el sanitario		96.36	●					
12	Empleado coloca la basura en bolsa plástica		39.98	●					
13	Empleado lava los vasos y ceniceros		97.11	●					
14	Empleado coloca los suministros del baño		177.13	●					
15	Empleado limpia el piso		56.43	●					
16	Empleado traslada las sábanas utilizadas hacia afuera	4	32.81	●					
17	Empleado selecciona suministros de la habitación		46.56	●					
18	Empleado traslada las sábanas limpias hacia adentro	4	18.65	●					
19	Empleado tiende la cama		231.33	●					
20	Empleado sacude la habitación		99.45	●					
21	Empleado coloca los suministros dentro de la habitación		20.89	●					
22	Empleado limpia los vidrios de la ventana		95.29	●					
23	Empleado aspira la alfombra		335.36	●					
24	Empleado acomoda los muebles		58.45	●					

CUADRO RESUMEN

ACTIVIDAD	ACTUAL			PROPUESTO		
	CANTIDAD	TIEMPO EN SEGUNDOS	DISTANCIA EN METROS	CANTIDAD	TIEMPO EN SEGUNDOS	DISTANCIA EN METROS
Operación	20	1864.42				
Inspección	1	10.34				
Traslado	3	59.36	12			
Demoras						
Almacén						
Operación combinada						
TOTAL	24	1934.12	12			

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo. Diciembre de 2011.

2.3.4.4 Control de calidad

En esta unidad existe un alto grado de supervisión y por otro lado la solicitud de reportes por parte de su encargado, es estricta.

Los reportes que se manejan son múltiples y variables, estos contienen el tiempo que le toma al personal realizar sus tareas y la cantidad de insumos que se utilizaron para su efecto. En cuanto a la función de supervisar, se realiza con el fin de evaluar que las cosas se hagan como fueron ordenadas o establecidas con previa indicación de la persona encargada del grupo de camareras.

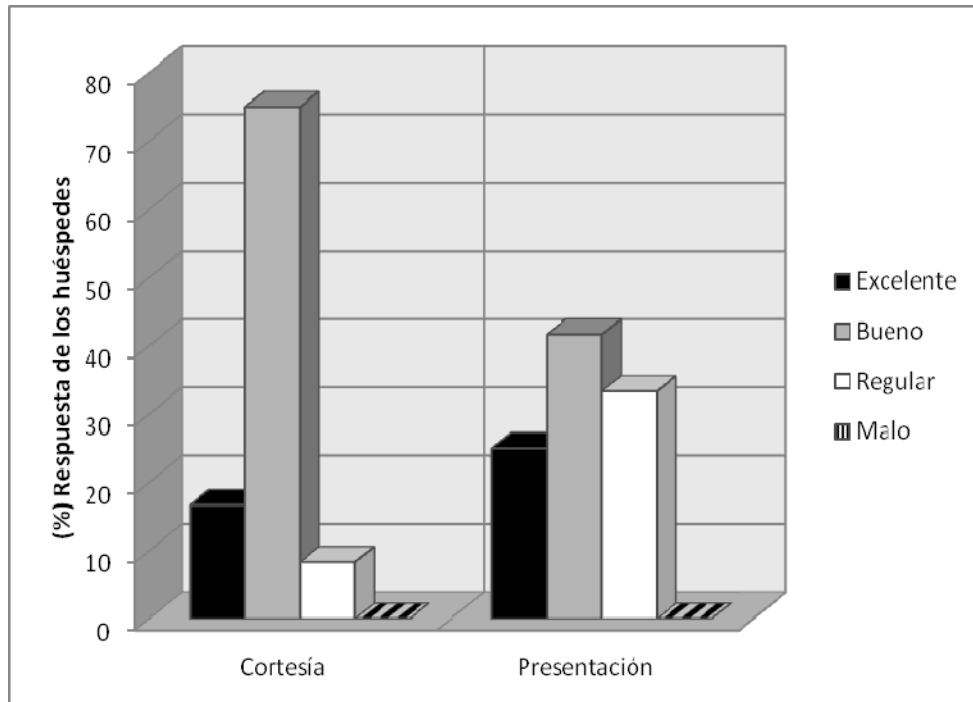
- **Políticas de calidad**

Antes de iniciar la limpieza de las habitaciones, las camareras revisan que su carrito tenga todos los implementos requeridos para evitar tener que regresar por ellos. Para esta revisión utilizan un listado con todo lo requerido como papel higiénico, vasos, ceniceros, blancos, etc. Al no utilizarse, el carro queda resguardado en una habitación vacía o en su estación de servicio, no en los pasillos para evitar bloquear el paso o robo de los útiles.

2.3.4.5 Evaluación de los clientes

A continuación se presenta la evaluación de los huéspedes para el grupo de camareras:

**GRÁFICA 8
EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES
PARA EL GRUPO DE CAMARERAS**



FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

- Cortesía del personal

En la gráfica anterior se muestra que solamente el 17% de los huéspedes consultados opina que la calidad de atención de las camareras es excelente; el 75% indica que está bien y el 8% restante que es regular debido a que fueron pocos los clientes que pudieron responder a la pregunta por las pocas oportunidades que tiene el huésped de interactuar con una camarera.

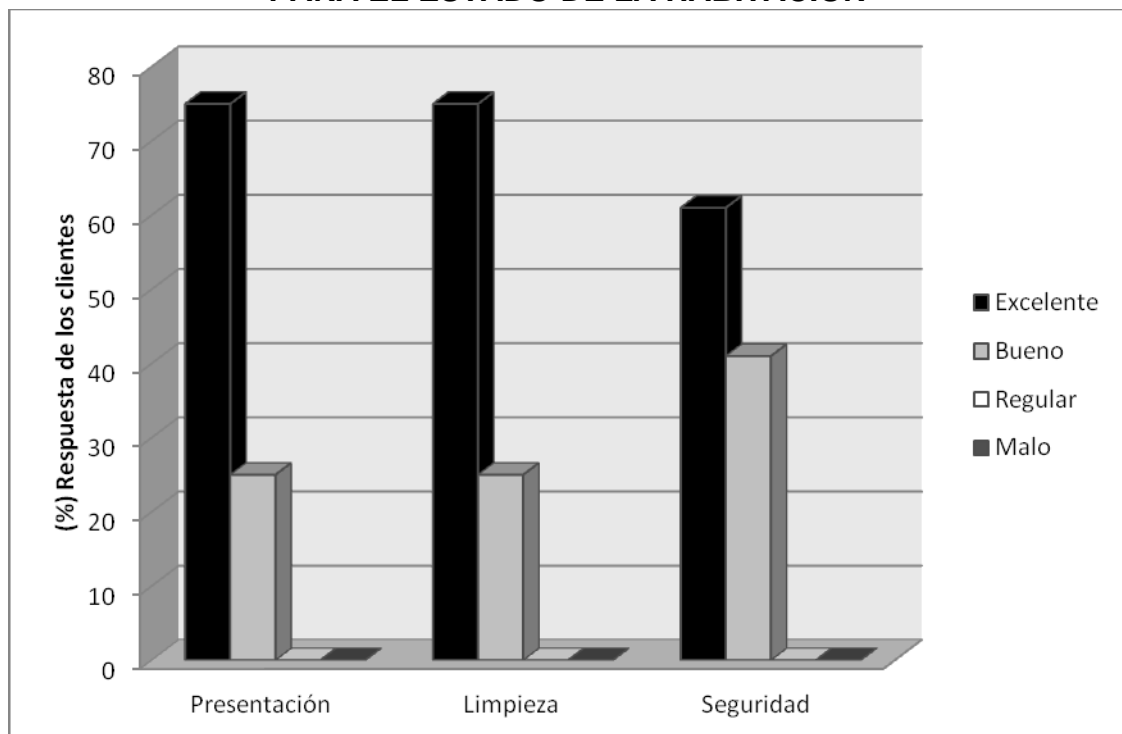
- Presentación del personal

Similar a la cortesía, la buena presentación del personal obtuvo una calificación excelente en un 25%, buena 40% y regular 35% debido a que los clientes opinan

que este aspecto no es fácil evaluarlo pues el contacto de las camareras con el huésped es mínimo.

A continuación se muestra la calificación que los huéspedes del hotel dieron al estado de las habitaciones:

**GRÁFICA 9
EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES
PARA EL ESTADO DE LA HABITACIÓN**



FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

Según los datos plasmados en la gráfica 9, los factores evaluados por los clientes en las habitaciones fueron:

- **Presentación:**

El 75% de los encuestados opina que la presentación de la habitación es excelente; el 25% restante piensa que es buena pues creen que algunos aspectos pueden mejorar como la iluminación muy tenue durante la noche, el ruido exterior provocado por el restaurante y el aroma que no es malo pero podría ser similar a las plantaciones de café cercanas.

- **Limpieza:**

En cuanto a la limpieza general de la habitación el 75% de los entrevistados indicada que es excelente; el 25% afirma que es buena, debido a que algunas ocasiones en el baño aún había una cantidad mínima de agua regada.

- **Seguridad:**

El 60% de personas que visitan el hotel considera que la seguridad del hotel es excelente, mientras que el 40% restante opina que las ventanas de las habitaciones están demasiado expuestas a la calle.

2.3.4.6 Monitoreo de procesos de trabajo

En la unidad de Camareras se determinó por medio del diagnóstico la ausencia de documentos que especifiquen los tiempos de las actividades que se efectúan.

La encargada de esta unidad realiza un procedimiento de revisión de limpieza de habitaciones apoyada con el mismo documento que se le entrega a las camareras

- **Aspectos de mejora continua**

En la unidad de Camareras se determinó por medio del diagnóstico la ausencia de documentos que especifiquen los tiempos de las actividades que se efectúan.

Además de las encuestas realizadas a los colaboradores y huéspedes del hotel, se realizó una entrevista al Coordinador General de esta organización quien dio a conocer que en la actualidad el único control de calidad que se aplica es la supervisión diaria de las actividades de los empleados, la cual se realiza por los encargados de las distintas unidades.

En dicha entrevista también se indicó que no existe un sistema de mejora continua en ninguna de las unidades que conforman el hotel objeto de estudio; se observó el desconocimiento de cómo poder implantar dicho procedimiento.

Finalmente se confirmó la ausencia de un programa de capacitaciones para todos los empleados; únicamente el personal de nuevo ingreso es quien recibe la inducción de su puesto de trabajo más allá de ser capacitado durante el tiempo que labora en esta organización.

2.4 Análisis general de las principales áreas del hotel con relación al servicio al cliente

Por medio de la documentación, medición y análisis de los principales procesos de trabajo que se realizan dentro de las actividades cotidianas del hotel se determinó que el bajo rendimiento de las actividades de las unidades de Reservas, Recepción, Camareras y la unidad de Botones del hotel de la ciudad de Antigua Guatemala se debe a la ausencia de un sistema de mejora continua que permita cumplir con los objetivos establecidos en los procesos por la dirección del hotel.

Este bajo rendimiento se determinó gracias a dos resultados de la investigación: el primero es la respuesta dada por los huéspedes acerca de la eficiencia de los principales procesos que se realizan en las áreas estudiadas; el segundo es la

opinión de la Coordinación General del hotel sobre el nivel de productividad plasmado en el siguiente cuadro 10, de acuerdo a ello, este es bajo.

**CUADRO 10
NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LAS UNIDADES DE RESERVAS,
RECEPCIÓN, CAMARERAS Y BOTONES**

UNIDAD	TAREAS REALIZADAS EN UNA JORNADA	DURACION DE JORNADA LABORAL	NIVEL DE PRODUCTIVIDAD
Reservaciones	30 reservas tomadas	8 horas	3.75 reservas tomadas por hora
Recepción	48 huéspedes atendidos	6 horas	8 huéspedes atendidos por hora
Botones	36 huéspedes atendidos	6 horas	6 huéspedes atendidos por hora
Camareras	12 habitaciones atendidas	8 horas	1.5 habitaciones por hora

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

Con la ayuda de la información dada por los empleados y huéspedes acerca de los recursos físicos que utiliza el hotel y las tareas que realiza su personal, se observó el nivel actual de la productividad de las actividades ejecutadas, dando lugar a la formulación de las estrategias de mejora continua que incluyen el

rediseño de los principales procesos acorde a las características propias de sistema de trabajo del hotel.

Así mismo, al conocer el tipo de control para la evaluación del servicio que el hotel ofrece a sus clientes, también se generan controles propuestos para evitar que el problema de la baja productividad vuelva a presentarse.

En el presente capítulo II se presentó el diagnóstico documental y de campo para conocer y evaluar la productividad de las unidades de reservaciones, recepción, botones y camareras del hotel; dicha información sirve de fundamento para la exposición del sistema de mejora continua en los procesos evaluados dado a conocer en el siguiente apartado.

CAPÍTULO III

MEJORA CONTINUA DE LA PRODUCTIVIDAD EN ÁREAS ESPECÍFICAS DE UN HOTEL DE LA CIUDAD DE ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPÉQUEZ

3.1 Descripción de la propuesta

La mejora continua de la productividad y la calidad de los procesos es fundamental para que una empresa logre su rentabilidad, proporcione a sus clientes un mejor servicio y alcance el incremento de sus clientes, logrando con ello el desarrollo de la organización y la estabilidad de las personas que en ella laboran.

Una meta importante para las empresas debe ser ofrecer servicios con un alto grado de calidad; para lograrlo se buscan constantemente nuevas formas de servir a la mayor cantidad posible de clientes, de mejorar la atención de los actuales y conquistar nuevos, por medio del establecimiento de estándares de excelencia que se refieren a tiempos de espera, actitudes del personal y análisis de los procesos.

La tarea de la mejora continua es el conjunto de actividades administrativas que buscan incrementar la calidad de los servicios e incrementar el rendimiento por medio del rediseño de los procesos de acuerdo a las necesidades de los clientes, organizar las actividades y evaluar constantemente el cumplimiento de las especificaciones dadas.

3.2 Objetivos

- Evaluar y mejorar los tiempos de ejecución, asignación de tareas y eliminación de actividades innecesarias de procesos existentes.
- Mejorar la satisfacción de los clientes externos en el uso de los servicios de las unidades analizadas.
- Lograr un alto nivel de calidad a través de mejorar la productividad de los procesos.

3.3 Mejora de los principales procesos

La metodología de mejora de procesos permite a una empresa observar cómo realiza sus actividades. Si todos los colaboradores participan en la mejora, se logra que automáticamente se enfoquen en eliminar desperdicio de recursos financieros y humanos. El resultado que se busca es que las tareas se realicen a un bajo costo, más rápido, más fácil y con mayor seguridad.

- **Modelo de mejora de procesos**

Mejorar procesos significa hacer mejor las cosas de una forma permanente, no solo manejar momentos de crisis. Trata de dejar a un lado la antigua práctica de culpar a la gente por los problemas o fallas percibidas en un sistema. Es una forma de ver cómo se hacen mejor las cosas, eliminando pérdidas de dinero, personas, materiales, tiempo y grandes oportunidades de negocio.

A continuación se propone al hotel de la ciudad de Antigua Guatemala una serie de pasos para la implementación de un sistema de mejora de procesos, el cual forma parte de la mejora continua de sus operaciones:

a) Etapa 1. Selección del proceso que será mejorado y los objetivos de mejora que se pretenden alcanzar: si un grupo de personas se compromete a realizar esfuerzos para mejorar procesos, tiene entonces la capacidad de identificar problemas y nominar a los que serán investigados. Para escogerlos se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- El punto inicial es obtener información de la satisfacción de los clientes que utilizan los servicios de esa unidad de trabajo.
- Es preferible iniciar por mejorar procesos sencillos y luego continuar con los complicados.
- Los procesos seleccionados deben ocurrir frecuentemente para poder ser observados y documentados.
- Los límites de los procesos deben ser definidos. Estos son los puntos de referencia que tomará el equipo analista para dirigir sus esfuerzos.
- Los procesos que estén controlados o afectados por fuerzas exteriores no podrán ser cambiados fácilmente pues no estarán controlados totalmente por la empresa.

Seleccionado el proceso, el grupo de mejora debe definir el objetivo que se pretende alcanzar. La definición de estos objetivos debe responder a la pregunta: ¿Qué mejora se desea alcanzar por medio del proceso de mejora continua?

El propósito de mejora de procesos es identificado frecuentemente por medio de la opinión de los clientes internos y externos. El equipo puede utilizar entrevistas o encuestas para identificar estas metas.

b) Etapa 2. Organización de un equipo para mejorar los procesos: luego de seleccionar el proceso que se analizará, el siguiente paso es la elección del grupo adecuado que trabajará en mejorarlo. Estas personas trabajarán dentro esta actividad y conocerán muy bien la forma en que se desarrolla.

Los grupos integrados de 5 a 7 personas se desenvuelven efectivamente. Aquellos formados por más de 10 miembros pueden tener problemas para ponerse de acuerdo en la toma de decisiones y el alcance de objetivos. Entre los mismos integrantes del grupo se puede elegir a su líder. Las responsabilidades de esta persona son:

- Programar y desarrollar las reuniones del equipo.
- Determinar la forma en que se comunicarán los resultados y recomendaciones a los responsables de los procesos.
- Coordinar recursos que el equipo necesitará para sus actividades.
- Establecer el tiempo que se requerirá para la mejora del proceso.

Miembros del equipo

Las personas que conforman un equipo pueden ser de distintos cargos o unidades, dependiendo de la naturaleza del proceso que se analiza. Lo importante es que estas personas conozcan el tema que se discute.

Los miembros del equipo tienen bajo su responsabilidad realizar las tareas acordadas, como la recolección de información, análisis de los datos, presentación de avances, distribución de información, participación en las discusiones y toma de decisiones. En lugar de ser vista como trabajo extra, esta actividad es una oportunidad para mejorar el propio trabajo de las personas que en ella participan. Para esta actividad se propone la utilización la hoja de integrantes de grupo (ver Anexo 3).

c) Etapa 3. Definir el proceso actual por medio de los diagramas de flujo: antes que un equipo pueda intentar mejorar un proceso, todos sus miembros deben entender cómo funciona. La mejor forma de hacer esto es por medio de los diagramas de flujo. Esta herramienta será entonces utilizada para generar un mapa de las actividades, acciones y decisiones que ocurren en su desarrollo.

Para desarrollar un adecuado diagrama, el equipo debe asignar a uno de sus miembros para que observe el flujo de trabajo dentro del proceso. Puede ser necesario que esta persona tenga que realizar esta tarea varias veces antes de poder emitir conclusiones de lo que realmente sucede. El registro del lugar donde las acciones son realizadas, las decisiones tomadas, inspecciones efectuadas y aprobaciones requeridas se convierten en la primera imagen que se tenga del proceso.

Tan pronto se inicia con el registro de las actividades debe tenerse cuidado de representar lo que realmente pasa y no diagramar de acuerdo a lo que las personas piensen sobre cómo se desenvuelve el proceso, cómo debería de ser o cómo dice la instrucción que se debe realizar. Solamente un diagrama que muestra como se trabaja realmente puede mostrar las posibles áreas de mejora.

El objetivo de este paso es que el equipo comprenda completamente el proceso antes de cualquier intento de modificación. Cambiarlo antes de haberlo analizado a detalle puede generar más problemas de los que existen.

El equipo puede apoyarse de los siguientes cuestionamientos para definirse la situación actual del proceso:

- ¿El diagrama muestra exactamente como se hacen las cosas actualmente?
- Si la respuesta a lo anterior es negativa, ¿qué se necesita agregar o modificar para obtener una imagen del proceso?
- ¿Los empleados involucrados contribuyeron con su conocimiento de los pasos y su secuencia?
- ¿Qué opinan los clientes sobre el desenvolvimiento de este proceso?

Es posible que luego de discutir estos planteamientos sea necesario replantear los objetivos de mejora.

d) Etapa 4. Simplificar los procesos por medio de la eliminación de actividades innecesarias o redundantes: la revisión de la representación del proceso ayuda a los miembros a detectar problemas en él. Pueden descubrirse puntos de decisión o pasos que son redundantes, inspecciones innecesarias y hasta costos ocultos por procedimientos obsoletos.

Además de revelar áreas donde los costos son desperdiciados, el equipo puede encontrar conexiones débiles que pueden ser corregidas al agregar uno o más pasos. Antes de involucrarse en los cambios al proceso basados en este preliminar análisis del diagrama, el equipo debe responder a las siguientes interrogantes para cada paso:

- ¿Este paso puede realizarse en paralelo con otro en lugar de hacerlo en secuencia?
- ¿Este paso debe finalizarse para poder iniciar otro o más pueden realizarse al mismo tiempo?
- ¿Qué sucedería si este paso fuera eliminado? ¿El resultado del proceso seguiría siendo el mismo? ¿Este resultado fuera inaceptable debido a que está incompleto o por la cantidad de defectos que tendría?

- ¿Al eliminar este paso se alcanza el objetivo de mejora?
- ¿Este paso es realizado por la persona correcta para hacerlo?
- ¿Este paso es repetido varias veces debido a un entrenamiento débil o como una manera de prevenir fallas?

Si la respuesta a estas preguntas indican desperdicios, el equipo puede considerar eliminar este paso. Si se hace, sin ocasionar problemas al resultado del proceso, se recuperan recursos que pueden ser asignados en otras áreas del hotel.

Al eliminar pasos innecesarios o redundantes se obtiene el beneficio de ahorro de tiempo del ciclo de trabajo pues solamente lo que tome realizar la mayoría de tareas es productivo, lo restante es atraso.

Luego de realizar estos cambios preliminares en el proceso, el equipo debe crear un diagrama con el proceso simplificado y realizase el siguiente análisis:

¿El proceso simplificado produce servicios aceptables para los clientes y en concordancia con las reglas del hotel?

Si la respuesta a lo anterior es afirmativa y el equipo tiene la autoridad de realizar cambios, entonces es posible instituir este diagrama como el nuevo estándar del proceso. Si para realizar los cambios recomendados es preciso contar con el permiso de las autoridades se puede comparar el original flujo con el nuevo para obtener su aprobación.

En este punto, las personas que trabajan en el proceso deben estar entrenadas en el uso del nuevo diagrama. Es vital que comprendan y apliquen la nueva

forma de trabajo, de lo contrario el proceso se revertiría a su antigua forma de ejecución.

e) Etapa 5. Identificar las causas que entorpecen el alcance de los objetivos: para buscar las causas del resultado insatisfactorio de un proceso, el equipo deberá utilizar el diagrama de causa y efecto. Una vez identificadas, es importante determinar su verdadero alcance.

f) Etapa 6. Plan para implementar el proceso de cambio: luego de analizar las causas identificadas en la etapa anterior, el equipo debe seleccionar una en la cual trabajarán. Al completar la labor se procede a desarrollar un plan para implementar el cambio para reducir o eliminar el cambio.

Las principales características de este plan deben incluir la simplificación del diagrama de flujo y realizar todos los preparativos requeridos para su implementación:

Como guía, el equipo puede utilizar la siguiente lista de cuestiones:

- ¿Qué pasos del proceso serán cambiados?
- ¿Existen riesgos al tomar el cambio?
- ¿Cuál será el costo del cambio? Este cambio incluye dinero, tiempo, personas, materiales, entre otros.
- ¿Qué empleados se verán afectados por el cambio?
- ¿Quién es el responsable de la implementación del cambio?
- ¿Qué debe hacerse para la implementación del cambio?
- ¿Dónde tendrá lugar esta implementación?
- ¿Cómo será controlada la implementación?
- ¿Cómo se recabará la información?

Al terminarse la fase de formulación del plan, el equipo podrá hacer los cambios en el proceso si tiene la potestad de realizarlo. Para esta actividad se propone la utilización la hoja de descripción de acción de mejora (ver Anexo 4).

g) Etapa 7. Examinar el cambio y recolectar datos: si es posible, el cambio debe ser implementado sobre parámetros limitados antes de poder ser aplicados a toda la organización. Es decir, aplicar el cambio en cierta unidad o turno de trabajo, para demostrar la efectividad del cambio, evitar el fracaso generalizado y mantener el control en todo lo realizado. Durante esta observación, es importante seleccionar los datos apropiados para que puedan realmente ser evaluados.

h) Etapa 8. Comprobar la estabilidad del proceso modificado: tomando como referencia que el proceso será modificado basado en el plan de mejora y bajo su análisis de efectividad, ahora es el turno de verificar si los objetivos fueron alcanzados.

Al equipo le corresponde utilizar los datos que ha recolectado para efectuar dicha verificación por medio de un diagrama de flujo. Debido a que el proceso habrá cambiado, se recomienda restablecer controles.

Si esta prueba muestra que el resultado del proceso en estudio está igual o peor, el equipo debe retomar e intentar mejorarlo nuevamente. Debe de estar estable antes de pasar a la siguiente etapa de este método.

h) Etapa 9. Comprobar mejoras en el proceso: aquí el equipo identifica las diferencias entre lo planeado y lo ejecutado en cuanto a la mejora del proceso se refiere. Se deben discutir los siguientes puntos:

- ¿El cambio en el proceso eliminó la causa del problema?
- ¿Los datos recolectados indican que los objetivos de mejora se han alcanzado?
- ¿Fueron alcanzados los resultados esperados?

i) Etapa 10. Estandarización del proceso y reducción de la frecuencia de recolección de datos: en este paso el equipo debe tomar decisiones importantes. Inicialmente, se analiza la posibilidad de realizar el cambio en el proceso en toda la organización, apoyados por los siguientes puntos de discusión:

- ¿Es el proceso estable?
- ¿Es el proceso realizable?
- ¿Los resultados satisfacen a los clientes?
- ¿Tiene autoridad este equipo para la implementación?

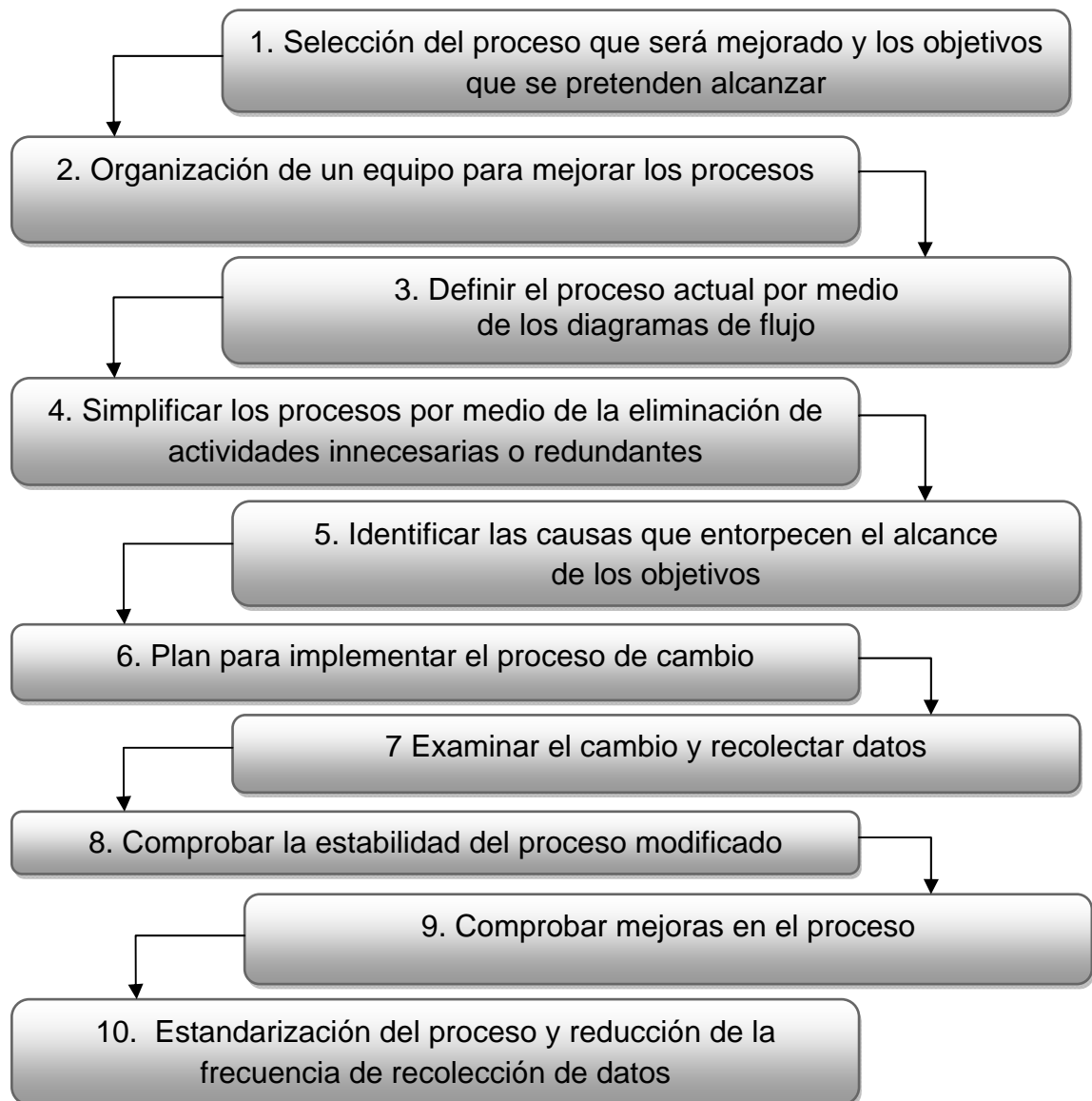
Si las respuestas a estos planteamientos son afirmativas, los cambios pueden introducirse como los nuevos procesos estándares.

A continuación, el equipo debe decidir qué tipo de seguimiento adoptar. Con las condiciones adecuadas para la implementación y estandarización de los cambios en los procesos, es necesario tomar en cuenta dos cursos de acción:

- Identificar las posibilidades de realizar más cambios. Con los recursos disponibles y permisos dados, el equipo puede continuar con la tarea de mejorar procesos por medio del método de la mejora continua.
- Estandarizar los procesos sin demás esfuerzos para mejorarlos. Si esta es la decisión, el equipo debe documentar, monitorear e institucionalizar los cambios efectuados.

Para esta actividad de seguimiento se propone la utilización del calendario de reuniones (ver Anexo 5), la hoja de seguimiento a tareas (ver Anexo 6) y el reporte de reunión (ver anexo 7)

ILUSTRACIÓN 12 MODELO DE MEJORA DE PROCESOS



FUENTE: Acuña Acuña, J. Mejoramiento de la calidad: un enfoque a los servicios.
Costa Rica, Cartago: tecnológica de Costa Rica 2008.

Esta actividad propone que los miembros de la organización trabajen juntos para identificar y resolver los problemas que comprometen los resultados del trabajo de todos; la toma de decisiones se basará en datos, su proceso será sistemático y utilizará herramientas analíticas.

Los resultados esperados son las mejoras sustanciales de los procesos actuales en cuanto a tiempos de ejecución, reasignación de tareas y eliminación de actividades que no agregan valor alguno.

El equipo generará un cambio en el clima organizacional gracias a que el personal le dará más importancia a la opinión del cliente, estará dispuesto a comunicarse con sus compañeros de trabajo para solucionar problemas juntos y serán críticos constructivos de su propio trabajo.

3.3.1 Herramientas para el mantenimiento de la calidad en el servicio

Las actitudes de todo el personal que labora en el hotel tienen un impacto positivo o negativo en la calidad del servicio que dan a los huéspedes. De dichas actitudes dependerá el éxito de las relaciones entre la empresa y los clientes.

La calidad se puede mejorar a través de algunas herramientas como el análisis de los indicadores de calidad, el establecimiento de políticas de calidad, el desarrollo de un sistema de servicio al cliente y la mejora de las condiciones laborales de los empleados. Dichos temas se desarrollan a continuación:

a) Indicadores de calidad

Los indicadores de calidad miden el desempeño de cada proceso y el rendimiento de todo el sistema para poder evaluar el servicio que se ofrece.

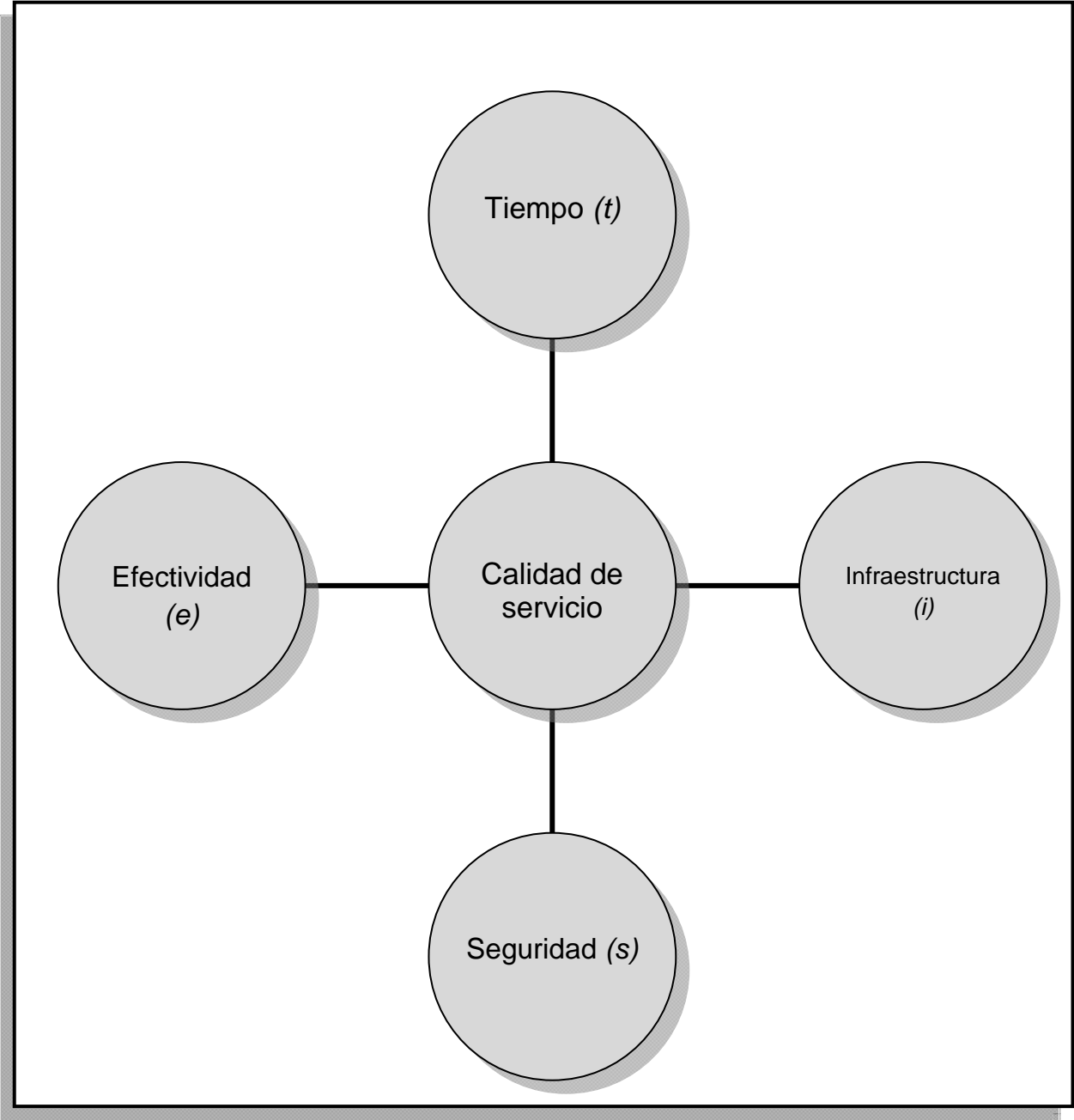
Existen distintos tipos de indicadores los cuales evalúan aspectos diferentes, algunos de ellos son:

- Indicadores de insumos: determinan si un sistema cuenta con todos los recursos necesarios para brindar el servicio con el nivel requerido de calidad.
- Indicadores de procesos: evalúan la forma en que se realizan las actividades de un sistema y buscan ofrecer un servicio que reúna las expectativas de los clientes.
- Indicadores de resultados: miden las consecuencias del establecimiento de programas de calidad.

Los indicadores de procesos y los indicadores de resultados facilitan la observación de los cambios en los servicios que mejoran los resultados.

A continuación se presenta un modelo de cuatro factores para la evaluación de la calidad: tiempo, infraestructura, seguridad y efectividad:

**ILUSTRACIÓN 13
EVALUACIÓN DE LA CALIDAD**



FUENTE: Acuña Acuña, J. Mejoramiento de la calidad: un enfoque a los servicios.
Costa Rica, Cartago: tecnológica de Costa Rica 2008.

El *tiempo (t)* es el periodo comprendido desde que el cliente llega al sistema y la terminación de las actividades propias del proceso de servicio.

La *efectividad (e)* es la relación entre el servicio brindado con el servicio ofrecido. El objetivo es brindar un servicio como el cliente lo requiera.

La *infraestructura (i)* es la capacidad de las instalaciones para brindar comodidad al cliente mientras permanece en lugar.

La *seguridad (s)* se refiere a las condiciones que permitan sentir al cliente que en ningún momento corre peligro de ningún tipo.

b) Políticas de calidad

Es una de las principales responsabilidades de la dirección del hotel; su misión es mantener el compromiso y creencias en los principios de la calidad. Debe de ser una guía para todos los procesos de la organización tomando como base que la calidad de los servicios es tarea que compete a todos los miembros de la organización. Para lograr la mejora continua es fundamental la administración de un sistema de aseguramiento de calidad en sus áreas básicas: personas, equipo de trabajo, procesos y ambiente laboral.

La realización de los distintos servicios está ligada a la capacidad y habilidad de los colaboradores, debido a esto, la inducción y capacitación se relacionan con la calidad de todo el personal.

La calidad también se relaciona con el equipo de trabajo que se empleará para la realización de los servicios, por lo cual es de gran importancia el control de todos los componentes.

Los procesos empleados en las unidades deben ser evaluados constantemente para verificar si son los adecuados, si se logra satisfacer los deseos del cliente y si mantienen bajo costo.

El orden y la limpieza deben de prevalecer en el área de trabajo donde se realizan las actividades de todos los colaboradores pues su deficiencia afectaría negativamente la calidad del desarrollo de las actividades.

c) Servicio al cliente

Un sistema de mejora continua abarca aspectos que se ven reflejados en los puntos de contacto con el cliente:

- Actitud positiva: un buen servicio depende de la forma en que se transmite por medio de la apariencia, el lenguaje corporal y el tono de voz.
- Necesidades de los clientes: es de suma importancia conocer la opinión del cliente sobre el servicio que se está dando; tener conocimiento sobre sus necesidades y nivel de satisfacción.
- Gestión de relaciones con el cliente: para mantener satisfechos a los clientes se deben establecer normas y mejorar los procesos de calidad, implementar nuevos servicios y adaptar las condiciones de lugar a las necesidades del cliente.

d) Condiciones laborales

Las buenas condiciones de trabajo mejorarán el record de seguridad, reducirán el ausentismo, elevarán la moral del trabajador y beneficiarán las relaciones

entre todos los colaboradores; el conjunto de estos aspectos mejorarán la productividad.

A continuación se mencionan algunas consideraciones que pueden tomarse en cuenta para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados:

- **Mejorar la iluminación:** la oscuridad, la calidad de la luz, la ubicación de su fuente, el contraste, la brillantez, el parpadeo, la sombra y la intensidad son algunos de los factores que deben tomarse en cuenta al seleccionar el tipo de luminosidad que tendrá un área de trabajo. Algunas características de la buena iluminación incluyen la reducción de la oscuridad por medio de la instalación de fuentes de luz, la utilización de luz blanca o solar y un adecuado nivel de iluminación debe estar presente en todos los puntos del lugar de trabajo evitando con ello cualquier tipo de sombra.
- **Control de la temperatura:** la temperatura normal del cuerpo humano es de 36 grados centígrados. Si alguna persona es expuesta a temperaturas altas, inmediatamente la transpiración emanará de su piel, esto generará un desequilibrio del balance normal de fluidos corporales y como resultado de dicho descontrol se presentará la fatiga o calambres lo cual afectará negativamente la productividad.

Es por ello que la temperatura debe ser controlada para evitar sus fluctuaciones, es decir, tratar de mantenerla en el rango de entre 34 y 36 grados centígrados. Si se logra mantener este nivel, la fatiga, los calambres y la ausencia de motricidad fina tendrán niveles bajos.

- **Ventilación:** este factor juega un papel importante en la prevención de accidentes y la fatiga de la persona. El humo, los gases, el polvo y cualquier

otra clase de olores desagradables afectan la eficiencia de un empleado y usualmente le genera tensión.

- **Control de sonido:** el ruido constante e intermitente provoca en el empleado pérdida de temperamento y dificultad para realizar su trabajo con precisión. Aunque es difícil controlar el ruido cuando en el lugar de trabajo se realizan trabajos de mantenimiento y/o construcción, es importante tratar de mantener adecuados niveles de sonido para que la eficiencia y moral del empleado no se vea afectada.
- **Promover orden y limpieza en el área de trabajo:** las buenas prácticas de organización de un área de trabajo permiten disminuir el peligro de incendio y los accidentes, conservar el espacio libre y aumentar la moral de los colaboradores debido a que estarán en un área de labores tranquila, limpia y ordenada. Se debe asegurar que todo tenga un lugar de ubicación y verificar en todo momento que todo se encuentre donde debe estar.

Al garantizar que los servicios prestados por el hotel son de la mejor calidad se podrá obtener mayor eficacia de los procesos y satisfacción del cliente, agrado de los empleados por su trabajo y buena reputación y competitividad de la organización.

3.3.2 Curva de aprendizaje

Los profesionales en el estudio del comportamiento humano concluyen que el aprendizaje es cuestión de tiempo. Si una nueva operación por simple que parezca necesitará de un lapso pertinente para realizarla bien, un proceso complejo le tomará días o hasta semanas a un operador para poder coordinar

sus capacidades físicas y mentales para lograr llegar a un resultado positivo sin atrasos y dudas.

Las curvas de aprendizaje se basan en la premisa que las personas hacen mejor sus trabajos a medida que éstos se repiten. Una gráfica de curva de aprendizaje de horas de mano de obra por operación versus el número de operaciones realizadas, tendrá la forma de la distribución exponencial negativa:

- Al aumentar el volumen de operaciones, sus costos unitarios descienden.
- Al descender los costos unitarios, la organización puede reducir sus precios sin arriesgar la rentabilidad.
- Al reducir precios crece la participación en el mercado.

Recomendaciones para la mejora del aprendizaje individual:

- **Selección exhaustiva de colaboradores:** deben desarrollarse pruebas lo suficientemente amplias para seleccionar a los trabajadores adecuados. Estas deberán ser representativas de las actividades que la persona realizará, como pruebas de destreza para el trabajo manual, de habilidad mental y de interacción con los clientes, por ejemplo.
- **Capacitación adecuada:** a mejor calidad de capacitación, más rápido el aprendizaje.
- **Motivación:** implementación de recompensas monetarias o no monetarias como incentivo para el aumento de la productividad.
- **Especialización de trabajo:** es más rápido el aprendizaje si la tarea es sencilla. Debe tenerse cuidado de no convertir la tarea en una actividad monótona y aburrida el efecto entonces sería adverso.

A continuación se presenta al hotel de la ciudad de Antigua Guatemala, el plan de acción para la implementación del modelo de mejora de procesos

**CUADRO 11
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEJORA
DE PROCESOS**

Empresa: Hotel de la ciudad de Antigua Guatemala			Fecha: Febrero de 2012 Hoja 1 de 2		
Objetivos:					
<ul style="list-style-type: none"> • Motivar al personal para que se conviertan en agentes de cambio y sean los principales protagonistas del proceso de mejora continua • Conocer a fondo lo que sucede en la ejecución de los procesos, examinar debilidades en todo el sistema y generar ideas sobre las causas de los problemas. • Mejorar el rendimiento de los procesos y aumentar la productividad 					
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERSONAL PARTICIPANTE	TIEMPO REQUERIDO	COSTO	CONTROL
Capacitación en el tema de "Mejora de la calidad" que incluya aspectos sobre la importancia del mejoramiento de la calidad y de la generación de un proyecto estructurado para su efecto	Coordinador General y Coordinador de Habitaciones	Todo el personal de las Unidades de Reservas, Recepción, Botones y Camareras	3 horas	Q 4,000.00	Asistencia a las sesiones

Continuación, cuadro 11

Empresa: Hotel de la ciudad de Antigua Guatemala			Fecha: Febrero de 2012 Hoja 2 de 2		
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERSONAL PARTICIPANTE	TIEMPO REQUERIDO	COSTO	CONTROL
Capacitación en técnicas de solución de problemas, análisis de problemas, control de procesos, entre otras herramientas de diagnóstico	Coordinador General y Coordinador de Habitaciones	Encargados de las Unidades de Reservas, Recepción, Botones y Camareras	8 horas	Q. 5,000.00	Asistencia a las sesiones
Ejecución del modelo de mejora de procesos	Encargado del equipo de mejora	Encargados de las Unidades de Reservas, Recepción, Botones y Camareras	3 meses	Q 1,000.00	Asistencia a las sesiones
Capacitación sobre los nuevos procesos	Encargados de las Unidades de Reservas, Recepción, Botones y Camareras	Todo el personal de las Unidades de Reservas, Recepción, Botones y Camareras	1.5 meses	-	Cambios en atención al cliente, reducción de quejas y aumento en la eficiencia.
TOTAL				Q. 10,000.00	

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo. Diciembre de 2012.

Las capacitaciones se impartirán por varios instructores externos al hotel altamente calificados para desarrollar las habilidades de las personas e instruir las nuevas formas de trabajo.

3.3.3 Determinación del tiempo estándar para los procesos

La determinación del tiempo estándar es la parte inicial de la evaluación de procesos para dar paso a la iniciativa de la mejora continua de los mismos. Su importancia radica en identificar claramente cada actividad que se debe de realizar para cumplir con la función requerida.

Para realizar el “cálculo del tiempo estándar” (8:152) de los procesos estudiados de las unidades de reservaciones, recepción, camareras y botones se tomó como base una jornada de 8 horas; tiempo de fatiga de 30 minutos; tiempo personal de 55 minutos para entonces obtener un 17.70% de holgura; la calificación del rendimiento fue dada por el investigador con base a la observación efectuada. A continuación se muestran los cálculos para su obtención.

$$\text{Tiempo a laborar} = 8\text{h} \times 60\text{m} = 480\text{m} \times 60\text{s} = 28,800\text{s}$$

$$\text{Tiempo de fatiga} = 30\text{m} \times 60\text{s} = 1,800\text{s}$$

$$\text{Tiempo personal} = 55\text{m} \times 60\text{s} = 3,300\text{s}$$

$$[(\text{Tiempo de fatiga} + \text{Tiempo personal}) / (\text{Tiempo a laborar})] \times 100 = \text{Holgura}$$

$$[(1,800\text{s} + 3,300\text{s}) / (28,800)] \times 100 = \mathbf{0.1770 (+ 1 \text{ como constante})}.$$

El tiempo estándar para la realización de una reservación es de 396.34 segundos (6.61 minutos); para el registro de un huésped en la unidad de recepción es de 355.37 segundos (5.92 minutos); para llevar a un huésped a su habitación en el segundo nivel es de 595.56 segundos (9.93 minutos); y finalmente limpiar una habitación tiene 2337.52 segundos (38.96 minutos).

Como puede verse en el siguiente cuadro comparativo entre el tiempo observado y el tiempo estándar, los procesos actuales se mantienen dentro del rango aceptable de duración pues son menores a los estándares.

**CUADRO 12
COMPARACIÓN TIEMPO OBSERVADO – TIEMPO ESTÁNDAR
EN LOS PROCESOS ESTUDIADOS**

Proceso	Tiempo observado en toma de tiempos (en minutos)	Tiempo estándar (en minutos)
Realización de una reserva	05.69	06.61
Registro de un huésped	04.90	05.92
Llevar a un huésped a su habitación	08.55	09.93
Limpiar una habitación	32.23	38.96

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

A continuación se muestran los cuadros que muestran el cálculo del tiempo estándar de cada de uno de los procesos antes mencionados.

CUADRO 13
CÁLCULO DEL TIEMPO ESTÁNDAR PARA EL PROCESO
DE REALIZACIÓN DE UNA RESERVA
EN LA UNIDAD DE RESERVACIONES

Elementos de trabajo	Lecturas de tiempo en segundos		SUMA TOTAL	PROMEDIO	CALIFICACION DEL RENDIMIENTO	NORMAL	% DE HOLGURA	Tiempo estándar
	1	2						
1 Saludar al huésped	3.05	3.27	6.32	3.16	1.00	3.16	1.177	3.72
2 Huésped indica datos de su solicitud	5.94	7.83	13.77	6.89	0.95	6.54	1.177	7.70
3 Observar disponibilidad de la fecha solicitada	32.80	49.21	82.01	41.01	0.95	38.95	1.177	45.85
4 Pedir datos adicionales para confirmar reservación	27.46	36.45	63.91	31.96	0.95	30.36	1.177	35.73
5 Solicitar la información de su tarjeta	13.61	13.61	27.22	13.61	0.95	12.93	1.177	15.22
6 Huésped proporciona información de tarjeta de crédito	227.65	210.69	438.34	219.17	0.95	208.21	1.177	245.06
7 Indicar número de confirmación	13.75	28.46	42.21	21.11	1.00	21.11	1.177	24.84
8 Empleado imprime reservación	7.00	6.50	13.50	6.75	1.00	6.75	1.177	7.94
9 Archivar la forma impresa en el archivo cronológico de reservaciones	10.00	7.45	17.45	8.73	1.00	8.73	1.177	10.27
Tiempo observado total	341.26	363.47						396.34

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

CUADRO 14
CÁLCULO DEL TIEMPO ESTÁNDAR PARA EL PROCESO DE REGISTRO DE
UN HUÉSPED
EN LA UNIDAD DE RECEPCIÓN

Elementos de trabajo		Lecturas de tiempo en segundos		SUMA TOTAL	PROMEDIO	CALIFICACION DEL RENDIMIENTO	NORMAL	% DE HOLGURA	Tiempo estándar
		1	2						
1	Bienvenida al huésped	8.12	8.33	16.45	8.23	1.00	8.23	1.177	9.68
2	Solicitar al huésped reserva de habitación	24.50	29.54	54.04	27.02	1.00	27.02	1.177	31.80
3	Huésped entrega reserva	9.30	11.40	20.70	10.35	1.00	10.35	1.177	12.18
4	Revisar reporte de reservas	7.21	5.69	12.90	6.45	0.95	6.13	1.177	7.21
5	Pedir al huésped que complete ficha de registro	3.18	3.12	6.30	3.15	1.00	3.15	1.177	3.71
6	Huésped registra su información	125.10	132.30	257.40	128.70	1.00	128.70	1.177	151.48
7	Realizar cobro	77.06	89.45	166.51	83.26	0.95	79.09	1.177	93.09
8	Entregar llave de habitación	3.00	3.17	6.17	3.09	1.05	3.24	1.177	3.81
9	Informar al cliente	20.19	20.23	40.42	20.21	1.00	20.21	1.177	23.79
10	Despedir al cliente	10.24	10.22	20.46	10.23	1.00	10.23	1.177	12.04
11	Llamar al botones	2.39	2.17	4.56	2.28	1.00	2.28	1.177	2.68
12	Archivar ficha de registro	3.45	3.16	6.61	3.31	1.00	3.31	1.177	3.89
Tiempo observado total		293.74	318.78						355.37

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

CUADRO 15
CÁLCULO DEL TIEMPO ESTÁNDAR PARA EL PROCESO DE LLEVAR A UN
HUÉSPED A SU HABITACIÓN EN SEGUNDO NIVEL
PARA LA UNIDAD DE BOTONES

Elementos de trabajo	Lecturas de tiempo en segundos		SUMA TOTAL	PROMEDIO	CALIFICACION DEL RENDIMIENTO	NORMAL	% DE HOLGURA	Tiempo estándar	
	1	2							
1	Saludar al huésped	3.00	2.32	5.32	2.66	1.00	2.66	1.177	3.13
2	Verificar el número de habitación del huésped	4.44	3.02	7.46	3.73	1.00	3.73	1.177	4.39
3	Preguntar por todo el equipaje al huésped	4.01	2.32	6.33	3.17	1.00	3.17	1.177	3.73
4	Solicitar al huésped que lo siga	2.00	1.34	3.34	1.67	0.95	1.59	1.177	1.87
5	Caminar hacia la habitación	240.34	253.12	493.46	246.73	1.00	246.73	1.177	290.40
6	Acomodar el equipaje en el pasillo	6.10	4.50	10.60	5.30	0.95	5.04	1.177	5.93
7	Solicitar al huésped que abra la habitación	2.10	2.26	4.36	2.18	1.00	2.18	1.177	2.57
8	Huésped abre la habitación	8.30	6.12	14.42	7.21	1.00	7.21	1.177	8.49
9	Entrar a la habitación y encender la luz	4.11	5.00	9.11	4.56	0.95	4.33	1.177	5.09
10	Acomodar el equipaje	6.13	10.02	16.15	8.08	0.95	7.67	1.177	9.03
11	Informar al huésped los servicios del hotel	10.43	12.12	22.55	11.28	1.00	11.28	1.177	13.27
12	Cerrar la puerta de la habitación	4.10	4.45	8.55	4.28	1.00	4.28	1.177	5.03
13	Caminar hacia recepción	218.23	215.76	433.99	217.00	0.95	206.15	1.177	242.63
	Tiempo observado total	513.29	522.35						595.56

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

CUADRO 16
CÁLCULO DEL TIEMPO ESTÁNDAR PARA EL PROCESO DE LIMPIAR UNA
HABITACIÓN EN LA UNIDAD DE CAMARERAS

	Elementos de trabajo	Lecturas de tiempo en segundos		SUMA TOTAL	PROMEDIO	CALIFICACION DEL RENDIMIENTO	NORMAL	% DE HOLGURA	Tiempo estándar
		1	2						
1	Tocar la puerta	2.01	1.49	3.50	1.75	1.00	1.75	1.177	2.06
2	Entrar a la habitación	5.01	5.06	10.07	5.05	1.00	5.05	1.177	5.94
3	Abrir ventanas y cortinas	5.01	5.00	10.01	5.00	1.00	5.00	1.177	5.89
4	Apagar luces y aparatos	8.14	6.67	14.81	7.41	1.00	7.41	1.177	8.72
5	Revisar si hay objetos olvidados	10.34	12.34	22.68	11.34	1.00	11.34	1.177	13.35
6	Extender sábanas	52.70	54.95	107.65	53.83	0.95	51.13	1.177	60.18
7	Trasladar al área del sanitario	7.90	6.67	14.57	7.29	0.95	6.92	1.177	8.15
8	Limpia la regadera	234.59	312.45	547.04	273.52	0.95	259.84	1.177	305.84
9	Lavar el lavamanos	172.86	178.34	351.20	175.60	1.00	175.60	1.177	206.68
10	Limpia los espejos	29.76	34.56	64.32	32.16	1.00	32.16	1.177	37.85
11	Limpia el sanitario	96.36	105.34	201.70	100.85	1.00	100.85	1.177	118.70
12	Colocar basura en bolsa plástica	39.98	36.12	76.10	38.05	1.00	38.05	1.177	44.78
13	Lavar los vasos y ceniceros	97.11	95.49	192.60	96.30	0.95	91.49	1.177	107.68
14	Colocar los suministros del baño	177.13	186.45	363.58	181.79	1.00	181.79	1.177	213.97
15	Limpia el piso	56.43	50.12	106.55	53.28	1.00	53.28	1.177	62.70
16	Trasladar sábanas hacia afuera	32.81	46.34	79.15	39.58	1.00	39.58	1.177	46.58
17	Seleccionar suministros de habitación	46.56	40.12	86.68	43.34	1.00	43.34	1.177	51.01
18	Traslada sábanas limpias hacia adentro	18.65	15.13	33.78	16.89	1.00	16.89	1.177	19.88
19	Tender la cama	231.33	244.12	475.45	237.73	1.00	237.73	1.177	279.80
20	Sacudir la habitación	99.45	106.18	205.63	102.82	1.00	102.82	1.177	121.01
21	Colocar los suministros	20.89	23.34	44.23	22.12	1.00	22.12	1.177	26.03
22	Limpia los vidrios de la ventana	95.29	105.75	201.04	100.52	1.00	100.52	1.177	118.31
23	Aspirar la alfombra	335.36	356.83	692.19	346.10	1.00	346.10	1.177	407.35
24	Acomodar los muebles	58.45	52.10	110.55	55.28	1.00	55.28	1.177	65.06
	Tiempo observado total	1934.12	2080.96						2337.52

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
 Diciembre de 2011.

3.3.4 Diseño de los procesos

Las técnicas de excelencia en el servicio encontradas en la investigación documental realizada en las distintas fuentes de información nacionales e internacionales y el análisis de los procesos actuales proporciona información que puede tomarse como oportunidades de mejora para las unidades de reservaciones, recepción, botones y camareras. Dichas mejoras se muestran a continuación, las cuales buscan perfeccionar los métodos de trabajo, optimizando los recursos, mano de obra, instalaciones y equipo disponible.

CUADRO 17
PROCESO PROPUESTO PARA LA REALIZACIÓN DE UNA RESERVA

UNIDAD DE RESERVACIONES		
Realización de una reservación		
Proceso propuesto		
No.	Actividad	Tiempo (segundos)
1	Empleado saluda al huésped	03.00
2	Huésped indica fecha y tipo de habitación	05.00
3	Empleado observa la disponibilidad de la fecha solicitada	15.00
4	Huésped proporciona información para completar reserva	227.00
5	Empleado indica el número de confirmación	10.00
6	Empleado imprime reservación	07.00
7	Empleado archiva forma impresa	08.00
Tiempo total		275.00
Tiempo total en minutos		04.58

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

El proceso actual para la realización de una reserva en la unidad de reservaciones tiene un tiempo promedio de realización de 5.69 minutos; el

proceso propuesto tiene un tiempo promedio de 4.58 minutos. Las actividades que han sido eliminadas del actual procedimiento son la solicitud de los datos adicionales para confirmar la reserva y la solicitud e información de la tarjeta de crédito ya que estarán inmersas en el sugerido paso No. 4.

A continuación se muestra el diagrama de flujo de las operaciones basado en esta nueva forma de trabajo.

GRÁFICA 10
DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS OPERACIONES PROPUESTO
PARA LA REALIZACIÓN DE UNA RESERVA

Nombre del proceso:	Realización de una reservación	Observación:	1
Empieza en:	Saludo al huésped	Diagrama número:	1
Termina en:	Archivo de la forma impresa	Hoja número:	1
Unidad:	Reservaciones	Fecha:	Febrero 2012
Realizado por:	Pablo Maldonado		

	ACTIVIDADES	METROS	SEGUNDOS	○	□	⇒	D	▽	⊗
1	Empleado saluda al huésped		03.00	●					
2	Huésped indica fecha y tipo de habitación para su reserva		05.00						
3	Empleado observa la disponibilidad en la fecha solicitada		15.00						
4	Huésped proporciona información para completar reserva		227.00						
5	Empleado indica número de confirmación		10.00						
7	Empleado imprime reservación		07.00						
6	Empleado archiva forma impresa		8.00						

CUADRO RESUMEN						
ACTIVIDAD	ACTUAL			PROPUESTO		
	CANTIDAD	TIEMPO EN SEGUNDOS	DISTANCIA EN METROS	CANTIDAD	TIEMPO EN SEGUNDOS	DISTANCIA EN METROS
Operación	5	64.87		3	20.00	
Inspección	1	32.80		1	15.00	
Traslado						
Demoras	2	233.59		2	232.00	
Almacén	1	10.00		1	08.00	
Operación combinada						
TOTAL	9	341.26		6	275.00	

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

CUADRO 18
PROCESO PROPUESTO PARA LA ENTRADA
DE UN HUÉSPED CON RESERVACIÓN

UNIDAD DE RECEPCIÓN		
Entrada al hotel con reservación y pre – registro		
Proceso propuesto		
No.	Actividad	Tiempo (segundos)
1	Empleado saluda al huésped	08.00
2	Empleado solicita al huésped que verifique la información de la ficha de pre – registro	10.00
3	Huésped verifica sus datos y firma el documento	100.00
4	Empleado entrega llave de habitación	05.00
5	Empleado realiza cobro	77.06
6	Empleado archiva ficha de registro	10.00
Tiempo total		210.06
Tiempo total en minutos		03.50

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
 Diciembre de 2011.

El proceso actual para la entrada de un huésped con reserva en la unidad de recepción tiene un tiempo promedio de realización de 4.90 minutos; el proceso propuesto tiene un tiempo promedio de 3.50 minutos. Las actividades que han sido eliminadas del actual procedimiento son:

- 1) La solicitud y entrega de la reserva, la revisión del reporte de reservas y el registro de información en la ficha de registro pues estas actividades habrán sido realizadas al momento de la reserva.

2) Llamada al botones. Se propone que el botones esté presente en Recepción desde que el huésped entra al hotel.

A continuación se muestra el diagrama de flujo de las operaciones basado en esta nueva forma de trabajo.

GRÁFICA 11
DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS OPERACIONES PROPUESTO PARA LA ENTRADA DE UN HUÉSPED CON RESERVACIÓN

Nombre del proceso:	Entrada del huésped con reservación y pre – registro	Observación:	1
Empieza en:	Saludo al huésped	Diagrama número:	1
Termina en:	Archivo de ficha de registro	Hoja número:	1
Unidad:	Recepción	Fecha:	Febrero 2012
Realizado por:	Pablo Maldonado		

	ACTIVIDADES	METROS	SEGUNDOS	○	□	⇒	D	▽	⊗
1	Empleado saluda al huésped		08.00	●					
2	Empleado solicita al huésped que verifique la información de la ficha de preregistro		10.00	●					
3	Huésped verifica sus datos y firma el documento		100.00					●	
4	Empleado entrega llave de habitación		05.00	●					
5	Empleado realiza cobro		77.06	●					
6	Empleado archiva ficha de registro		10.00						●

CUADRO RESUMEN						
ACTIVIDAD	ACTUAL			PROPUESTO		
	CANTIDAD	TIEMPO EN SEGUNDOS	DISTANCIA EN METROS	CANTIDAD	TIEMPO EN SEGUNDOS	DISTANCIA EN METROS
Operación	8	148.68		4	100.06	
Inspección	1	07.21				
Traslado						
Demoras	2	134.40		1	100.00	
Almacén	1	03.45		1	10.00	
Operación combinada						
TOTAL	12	293.74		5	210.06	

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

Del proceso actual para la entrada de un huésped con reserva en la unidad de recepción también se ha eliminado la información que se le da al huésped sobre los servicios del hotel pues lo sugerido es que esto lo realice el botones.

**CUADRO 19
PROCESO PROPUESTO PARA LA ENTRADA DE UN HUÉSPED
A HABITACIÓN EN SEGUNDO NIVEL**

UNIDAD DE BOTONES		
Entrada del huésped a habitación en segundo nivel		
Proceso propuesto		
No.	Actividad	Tiempo (segundos)
1	Empleado saluda al huésped	03.00
2	Empleado verifica el número de habitación del huésped	04.00
3	Empleado solicita al huésped que lo siga	02.00
4	Empleado y huésped caminan hacia la habitación	240.34
5	Empleado acomoda el equipaje en el pasillo al llegar a la habitación	06.00
6	Empleado abre la habitación	02.00
7	Empleado entra a la habitación	02.50
8	Empleado enciende las luces	02.50
9	Empleado acomoda el equipaje junto a la cama	06.00
10	Empleado informa al huésped sobre los servicios del hotel	10.00
11	Empleado cierra la puerta de la habitación	04.00
12	Empleado regresa a Recepción	200.00
Tiempo total		482.34
Tiempo total en minutos		08.04

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

El proceso actual para la entrada de un huésped a la habitación en el segundo nivel tiene un tiempo promedio de realización de 8.55 minutos; el proceso propuesto tiene un tiempo promedio de 8.04 minutos.

Del proceso actual se ha eliminado la actividad de preguntar al huésped por todo el equipaje, pues se sugiere que el botones esté presente, atento y listo cuando un cliente realice el procedimiento de registro en recepción y de esta forma no hacer esta consulta.

Igualmente se ha eliminado la solicitud al huésped que abra su habitación; se propone que por cortesía sea el botones quien abra la habitación, ya que para ese fin el equipaje lo acomoda en el pasillo.

El tiempo de este proceso actual no puede ser modificado considerablemente debido a que el ritmo de caminar hacia la habitación estará determinado en su totalidad por el huésped. Si el botones se adelanta o atrasa con el equipaje puede generar la sensación de inseguridad o falta de cortesía.

A continuación se muestra el diagrama de flujo de las operaciones basado en esta nueva forma de trabajo.

GRÁFICA 12
DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS OPERACIONES PROPUESTO PARA
LA ENTRADA DE UN HUÉSPED A HABITACIÓN EN SEGUNDO NIVEL

Nombre del proceso:	Entrada del huésped a habitación en segundo nivel	Observación:	1
Empieza en:	Saludo al huésped	Diagrama número:	1
Termina en:	Informar al huésped	Hoja número:	1
Unidad:	Botones	Fecha:	Febrero 2012
Realizado por:	Pablo Maldonado		

	ACTIVIDADES	METROS	SEGUNDOS	○	□	⇒	D	▽	⊗
1	Empleado saluda al huésped		03.00	●					
2	Empleado verifica el número de habitación del huésped		04.00	●					
3	Empleado solicita al huésped que lo siga		02.00	●					
4	Empleado y huésped caminan hacia la habitación	37	240.34	●					
5	Empleado acomoda el equipaje en el pasillo		06.00	●					
6	Empleado abre la habitación		02.00	●					
7	Empleado entra a la habitación		02.50	●					
8	Empleado enciende las luces		02.50	●					
9	Empleado acomoda el equipaje junto a la cama		06.00	●					
10	Empleado informa al huésped los servicios del hotel		10.00	●					
11	Empleado cierra la puerta de la habitación		04.00	●					
12	Empleado regresa a recepción	37	200.00	●					

CUADRO RESUMEN						
ACTIVIDAD	ACTUAL			PROPUESTO		
	CANTIDAD	TIEMPO EN SEGUNDOS	DISTANCIA EN METROS	CANTIDAD	TIEMPO EN SEGUNDOS	DISTANCIA EN METROS
Operación	10	41.98		9	38.00	
Inspección	1	04.44		1	04.00	
Traslado	2	458.57	74	2	440.34	74
Demoras	1	08.30				
Almacén						
Operación combinada						
TOTAL	14	513.29	74	12	482.34	74

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.

Diciembre de 2011.

CUADRO 20
PROCESO PROPUESTO PARA LA LIMPIEZA DE UNA HABITACIÓN
SENCILLA

UNIDAD DE CAMARERAS		
Limpieza de una habitación sencilla que fue ocupada		
Proceso propuesto		
No.	Actividad	Tiempo (segundos)
1	Tocar la puerta	02.00
2	Abrir ventanas y cortinas	10.00
3	Apagar luces y aparatos eléctricos	08.00
4	Revisar si hay objetos olvidados	10.00
5	Deshacer la cama	52.00
6	Meter basura de habitación en bolsa plástica	10.00
7	Trasladarse al sanitario	07.00
8	Asear al sanitario	96.00
9	Lavar los vasos y ceniceros	97.00
10	Higienizar el lavabo	172.00
11	Limpiar los espejos	29.00
12	Purificar la regadera y tina	234.00
13	Situar los suministros	177.00
14	Poner basura del baño en bolsa plástica	10.00
15	Trasladarse a la habitación	07.00
16	Tender la cama	231.00
17	Sacudir la habitación	99.00
18	Colocar suministros	20.00
19	Aspirar la alfombra	335.36
20	Acomodar muebles	58.00
21	Cerrar ventanas y cortinas	58.00
22	Aplicar aromatizante	10.00
23	Sacar las bolsas de basura	32.00
Tiempo total		1764.36
Tiempo total en minutos		29.41

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2011.

El proceso actual para la limpieza de una habitación sencilla que fue ocupada tiene un tiempo promedio de realización de 32.23 minutos; el proceso propuesto tiene un tiempo promedio de 29.41 minutos.

Del actual proceso se ha eliminado la actividad de trasladar la ropa sucia hacia afuera pues se propone que esto se realice hasta que la camarera salga definitivamente de la habitación, evitando así tener que volver a entrar.

También se ha eliminado la actividad de seleccionar los suministros del baño y de la habitación; en el proceso actual el carrito de suministros de la camarera se deja afuera, se sugiere que dicho carrito se introduzca a la habitación evitando así, al igual que con la ropa sucia, tener que salir y volver a entrar. Aplicar aromatizante debe ser considerado para formar parte de las actividades de la limpieza de una habitación.

A continuación se muestra el diagrama de flujo de las operaciones basado en esta nueva forma de trabajo propuesta.

GRÁFICA 13
DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS OPERACIONES PROPUESTO PARA
LA LIMPIEZA DE UNA HABITACIÓN SENCILLA

Nombre del proceso:	Limpeza de una habitación sencilla que fue ocupada	Observación:	1
Empieza en:	Tocar la puerta	Diagrama número:	1
Termina en:	Cerrar ventanas y cortinas	Hoja número:	1
Unidad:	Camareras	Fecha:	Febrero 2012
Realizado por:	Pablo Maldonado		

	ACTIVIDADES	METROS	SEGUNDOS	○	□	⇒	D	▽	⊗
1	Tocar la puerta		02.00	●					
2	Abrir ventanas y cortinas		10.00	●					
3	Apagar luces y aparatos eléctricos		08.00	●					
4	Revisar si hay objetos olvidados		10.00	●					
5	Deshacer la cama		52.00	●					
6	Meter basura de habitación en bolsa plástica		10.00	●					
7	Trasladarse al sanitario	4	07.00	●					
8	Asear el sanitario		96.00	●					
9	Lavar los vasos y ceniceros		97.00	●					
10	Higienizar el lavabo		172.00	●					
11	Limpicar los espejos		29.00	●					
12	Purificar la regadera y tina		234.00	●					
13	Situar suministros		177.00	●					
14	Poner basura del baño en bolsa plástica		10.00	●					
15	Trasladarse a la habitación	4	07.00	●					
16	Tender la cama		231.00	●					
17	Sacudir la habitación		99.00	●					
18	Colocar suministros		20.00	●					
19	Aspirar la alfombra		335.36	●					
20	Acomodar muebles		58.00	●					
21	Cerrar ventanas y cortinas		58.00	●					
22	Aplicar aromatizante		10.00	●					
23	Sacar las bolsas de basura		32.00	●					

CUADRO RESUMEN						
ACTIVIDAD	ACTUAL			PROPUESTO		
	CANTIDAD	TIEMPO EN SEGUNDOS	DISTANCIA EN METROS	CANTIDAD	TIEMPO EN SEGUNDOS	DISTANCIA EN METROS
Operación	20	1864.42		20	1740.36	
Inspección	1	10.34		1	10.00	
Traslado	3	59.36	12	2	14.00	8
Demoras						
Almacén						
Operación combinada						
TOTAL	24	1934.12	12	23	1764.36	8

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo. Diciembre de 2011.

Se contempla en el desarrollo de esta propuesta el rediseño de los procesos, tanto de las unidades con contacto directo con el cliente, como las tareas de soporte del hotel, sin descuidar las políticas y reglas de la organización a fin de mejorar sus prácticas de calidad.

Por otro lado, dado que se recolectó y analizó la información de los procesos, esta herramienta puede servir a la dirección del hotel a diagnosticar problemas de la organización y medir su progreso. La calidad de estos datos se garantiza con la explicación al inicio del capítulo II sobre cómo, dónde y en qué momento se hizo la toma de tiempos.

3.4 Programas de excelencia hotelera

El sistema de mejora continua está formado de muchas partes, incluyendo el aseguramiento de la calidad y el manejo de las relaciones con los clientes. En esencia, busca implementar la idea que cada persona en la organización tiene la oportunidad de impactar positivamente en el cliente.

- **Ruido, temperatura y oscuridad**

A nivel general, los aspectos como el control del sonido deben cuidarse desde la construcción del edificio, pues en algunos casos debido a limitaciones presupuestarias se ignoran las barreras de sonido adecuadas entre las habitaciones y tuberías.

Los sonidos como el de una televisión, conversaciones, juegos infantiles, pasos en el pasillo, máquinas de hielo, teléfonos, entre otros, fácilmente interrumpirá el sueño de un huésped si las condiciones aislantes de sonido de las paredes de la habitación donde se encuentra son deficientes.

Sistemas de control de temperatura a nivel de todo el hotel puede ser considerado para el manejo de la temperatura, su mantenimiento es mínimo y pueden ser programados de acuerdo al tipo de clima existente. Sin embargo, es posible que los huéspedes difieran en sus solicitudes de temperatura pues dependerá de su propio calor corporal.

La iluminación es otro factor que debe cuidarse. De acuerdo a la investigación de campo, las habitaciones cuentan con ventanas, sin embargo es importante mantener una adecuada luminosidad ayudándose de energía artificial considerando, por ejemplo, que en el área del baño, las damas necesitarán luz para aplicarse el maquillaje y los caballeros para afeitarse.

Adoptar la mejora continua como una filosofía necesitará de cambios dentro de la Gerencia del hotel. Tradicionalmente se conoce a la Dirección como la unidad encargada de la planificación, organización, administración de personal y control, entre otras funciones. Para lograr que la Dirección sea vista como líder deberá cambiar su estilo de administración y la composición de la fuerza de trabajo manejada. Cuando ambos componentes se enfoquen en entregar calidad, la compañía podrá tener una cultura de calidad.

Al conseguir el liderazgo en el hotel, los directores cambiarán de su tradicional posición de revisión, la cual requiere tomar acciones cuando el error ya se realizó, a un estilo proactivo de supervisión. Una actitud proactiva tiene como objetivo evitar que esas fallas sucedan, siendo esta la idea central de un sistema de mejora continua; es una serie de pasos tomados dentro de la cultura organizacional que tendrá como núcleo la experiencia del huésped. Los empleados deberán aceptar que tienen el poder de realizar contribuciones al éxito empresarial.

- **Gestión de la atención a los huéspedes**

A diferencia de la atención personalizada que se acostumbraba a dar antes, los hoteles modernos sirven de forma masiva. Se ha cambiado de lo formal a lo informal, de los procedimientos rígidos a la delegación.

Todas las organizaciones desarrollan procedimientos estándar de sus operaciones, los cuales son vistos como rutinas de trabajo. Algunos son innovadores y significativos, otros, por el contrario, son malos y con necesidad de actualización. Algunos hoteles insisten en mantener huéspedes irritados innecesariamente con malas prácticas de atención, anulando con ello el concepto de servicio.

- **Reclamos**

Identificar clientes insatisfechos puede ser más difícil que resolver sus problemas. La pregunta básica “¿Qué le pareció el hotel?” no proporcionará una respuesta significativa si realmente se quiere conocer el nivel de satisfacción del huésped. Todos los empleados que tengan contacto con los clientes, deben aprovechar cualquier oportunidad para conocer la opinión del cliente.

Previniendo reclamos anticipándose al problema y dando información real de la situación es preferible a generar enojo en un huésped. Explicando las circunstancias hace sentir mejor a las personas y los conforma.

3.4.1 Aspectos conductuales

En todos los empleados se debe fomentar la creación de una cultura de la calidad en la prestación del servicio a cada huésped. Tendrá que estar enfocada hacia la satisfacción total del cliente en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas. Tener un conjunto de estándares de calidad que no solamente cumplan con las expectativas, sino que además las superen.

3.4.1.1 Presentación personal

Con el objetivo de alcanzar la excelencia, para el personal que labora dentro del hotel es muy importante su buena presentación, aún cuando las calificaciones de los huéspedes en este aspecto son aceptables. Esta debe incluir el baño diario, cabello y manos limpias, cuidar el buen olor corporal y bucal. Los caballeros deben estar rasurados y las damas con maquillaje discreto.

Durante las horas de trabajo se debe portar el gafete, llevar el calzado limpio, no fumar, no comer, no masticar chicle y conservar una postura adecuada.

3.4.1.2 Cortesía

La amabilidad tiene que ser benevolente y hospitalaria para todos los clientes. Se realizará con seriedad laboral, es decir, manteniendo la distancia entre empleado y huésped. Practicar la amabilidad profesional excluye los motivos personales pues deberá tener el mismo nivel con todas las personas, sin favoritismos.

La cortesía básica de los empleados del hotel debe incluir dar la bienvenida al huésped, escuchar con atención, hablar de forma amable, entusiasta y cortés, ceder el paso, guardar distancia adecuada, ser discreto, ayudar los niños, ancianos y minusválidos, pedir las cosas por favor, dar las gracias y cuidar el vocabulario.

3.4.1.3 Actitudes

Un factor muy importante para el huésped en la evaluación sobre el servicio que recibe es la actitud que los empleados le demuestran. Los huéspedes coinciden

en que la actitud de servicio la perciben cuando las personas que los atienden tienen el interés de resolverles el problema que les ocasiona al incumplir con los compromisos adquiridos previamente.

Es necesario tomar las siguientes recomendaciones para lograr una mejor comunicación con los huéspedes:

- Usar palabras que la persona pueda entender fácilmente
- Hablar a un ritmo moderado
- Confirmar datos para evitar confusiones
- Evitar responder con monosílabas como sí, no, no sé, no hay
- Cuidar el tono de voz que se utiliza

Es también importante sonreír, inclinar ligeramente la cabeza al saludar, ver al huésped de frente y a los ojos; escucharle con atención y observar.

3.4.2 Aspectos técnicos

Dentro de los aspectos técnicos que deben observarse se mencionan los siguientes:

3.4.2.1 Manejo de materiales

El manejo de materiales debe asegurar que los suministros se desplacen periódicamente de un lugar a otro. Cada operación del proceso requiere materiales y suministros a tiempo en un punto en particular, el eficaz manejo de materiales se asegura de que los materiales serán entregados en el momento y lugar adecuado, así como la cantidad correcta. El buen uso de materiales logra incrementar la productividad y evitar el desperdicio

3.4.2.2 Sistema de trabajo

Por definición, la hospitalidad es la cordial y generosa recepción de huéspedes, motivados por razones de negocio o entretenimiento. Sin importar las verdaderas razones por las cuales una persona se aleja de su residencia, es necesario proveerles con un lugar limpio y cómodo para descansar o dormir, servicio de alimentación, acceso a lugar de compra y ambiente seguro.

- **Unidad de Reservas**

Para el control de las reservas, la unidad de recepción debe mantener informada a la unidad de reservas acerca de los siguientes puntos:

- Salidas pendientes
- Salidas anticipadas
- Llegadas sin reservas
- Reservas sin llegada del huésped
- Habitaciones no disponibles por motivo de mantenimiento

Para llevar el control de las reservas se propone la utilización de la ficha de reservación de habitación (ver Anexo 8) y la hoja de pronóstico semanal de ocupación (ver Anexo 9).

- **Unidad de Recepción**

La forma en que se recibe a un huésped al momento de su llegada es lo que distingue a los hoteles unos de otros. Organizaciones de servicio limitado tiene

sólo a uno de sus representantes entre la llegada y la toma de la habitación. Por otro lado, las organizaciones de servicio completo hacen del procedimiento de llegada una experiencia cordial para el cliente.

Los huéspedes pueden o no tener una reserva realizada; para los que tengan una reserva, su procedimiento de registro deberá ser más rápido pues su información se encuentra ya en la computadora. La labor de la persona en Recepción será confirmar la habitación, solicitar al cliente que firme el documento, entregar la llave e informar sobre algunas promociones. Esto deberá ser realizado en cuestión de minutos.

La llegada de huéspedes ocurre principalmente entre las 4:00PM y 7:00PM. Los clientes solicitarán que este procedimiento se realice lo más rápido posible pues han tenido un día de muchas filas de espera. El hotel deberá tomar en consideración que debido a viajes incómodos, los clientes estarán irritados o cansados, por lo que tendrán que tomar medidas preventivas como programación cuidadosa de turnos de trabajo, selección de personal adecuado para manejar este tipo de personas y cantidad de empleados, con la idea de poder atender muchas solicitudes una por una. Para llevar un control de los requerimientos especiales de los huéspedes se propone la utilización del reporte de solicitudes y quejas (ver Anexo 10).

El registro de un huésped puede ser su primer encuentro real entre el hotel y su personal; éste puede incomodarse si la espera toma más tiempo de lo esperado, especialmente si son pocas las personas en la fila. Los minutos de aguardo pueden aprovecharse con actividades que distraigan a la persona y lo entretengan; será oportuno también informar a la persona el tiempo estimado que deberá esperar.

El contenido de una tarjeta de registro deberá contener como mínimo el nombre y dirección de residencia de la persona ya que servirá para su identificación, el país de procedencia, cantidad de huéspedes a quedarse, número de habitación, la fecha de salida y la forma de pago. Se propone al hotel la utilización de la tarjeta de registro (ver Anexo 11).

- **Unidad de Botones**

Los botones manejan el equipaje, sirven de guía para el huésped, actúan como anfitriones, promueven los servicios del hotel y realizan una rápida inspección de la habitación antes de retirarse.

Los miembros de este equipo de trabajo se encuentran en una excelente posición para conocer la opinión de los huéspedes. Esta ventaja puede ser utilizada para reforzar la calidad de las operaciones del hotel. Algunos aspectos que deben observar los botones son:

- Saludar a los huéspedes a su llegada
- Despedir a los huéspedes cuando se van
- Ayudar con todo el equipaje
- Abrir y cerrar puertas de automóviles
- Acomodar el equipaje en los automóviles
- En caso de lluvia, cubrir a los huéspedes con paraguas
- Reportar a la unidad de mantenimiento las fallas de los focos quemados, puertas descompuestas, etcétera

Para llevar un control de las tareas realizadas por los botones se propone la utilización de la hoja de reporte de botones (ver Anexo 12).

- **Unidad de Camareras**

La comodidad de una cama no sólo depende de su colchón, también se ven involucradas las sábanas y almohadas. Tienen impacto el tipo de hilo, la calidad del algodón, el acabado, la mezcla con el poliéster, la durabilidad y elegancia.

La higiene tiene mucha notoriedad en el área del sanitario; los huéspedes la verán mayor facilidad. La bañera, la regadera, el retrete, el piso y las esquinas de la habitación necesitan de especial cuidado para remover cualquier tipo de suciedad. Los accesorios de cromo deben de ser limpiados diariamente. Las encimeras de mármol y objetos de porcelana son más fáciles de cuidar.

El desorden puede provocar una mala percepción del nivel de higiene de la habitación. Quitar artículos no necesarios, colocar los bocardillos en bandejas o simplemente dejar una cantidad moderada de ella dará la impresión de orden.

Las camareras deben informar a las personas encargadas de mantenimiento si notan que algún sistema dentro de la habitación presenta fallas. De lo contrario será el cliente quien lo reporte colocando en desventaja al hotel.

Esta área juega un papel muy importante en el negocio de alojamiento pues las personas que laboran en ella forman parte del equipo de servicio a los clientes. Al realizar la limpieza de la habitación las camareras deberán tomar en cuenta lo siguiente:

- Dejar la puerta completamente abierta, colocar el marbete de camarera en la perilla de la puerta. Si el huésped aún está hospedado en el hotel, la puerta deberá permanecer cerrada por la seguridad de sus pertenencias.
- Encender y apagar las luces para verificar que todos los bombillos funcionan.

- Reportar muebles o equipo dañado. Al encontrar objetos olvidados colocarlos en una bolsa plástica con fecha, número de habitación y hora.
- Abrir ventanas y cortinas
- En una habitación ocupada, la ropa que se encuentre sobre las sillas o la cama debe colocarse en el ropero.
- Todo material impreso como periódicos, revistas, libros o documentos deben ir sobre el escritorio.
- Sacudir las sábanas y cobertores sobre la cama, de esa forma se evitará que los objetos olvidados se pierdan o quiebren, por ejemplo, los lentes de lectura.
- Iniciar el sacudido desde la puerta y continuar con cuadros, lámparas, zócalo, muebles y aparato telefónico.
- Al lavar el sanitario se deberá iniciar con el asiento, luego la parte trasera y por último el resto. Utilizar agua, detergente y debe secarse con una franela seca. A continuación colocar producto limpiador en la taza y dejarlo ahí hasta terminar con toda la limpieza.
- Limpiar el espejo, la bandeja del jabón y estante de los vasos. Poner atención al funcionamiento y estado del lavamanos, observando si está pulido y libre de humedad.
- Frotar con una paño las paredes y puertas de vidrio de la tina / regadera.

- Antes de limpiar el piso del baño, bajar la cadena del inodoro para eliminar el producto de limpieza dejado ahí previamente asegurándose que el sistema funcione bien y toda el agua sea eliminada. Proceder a limpiar el interior de la taza utilizando la esponja circular destinada para esta tarea.
- Quitar la alfombra, el bote de basura e iniciar con la limpieza del piso utilizando agua tibia, detergente, una esponja y una manta seca para su posterior secado. Iniciar desde el fondo hasta la puerta.

Para la supervisión del trabajo de las camareras se propone la utilización de la hoja de inspección de habitación (ver Anexo 13).

3.4.2.3 Idioma extranjero

¿Por qué es importante que el personal del hotel pueda hablar idiomas extranjeros si la mayoría habla inglés? Los mejores hoteles a nivel mundial tienen una excelente reputación como altamente profesionales y eficientes en diplomacia, lo cual incluye habilidades en idiomas.

Si las personas con contacto directo con los clientes dominan varios idiomas, el hotel tendrá una excelente imagen de profesionalismo y capacidad, la cantidad de huéspedes tendrá altas posibilidades de aumento.

A continuación se presenta el plan de acción para la alcanzar la excelencia en el hotel de la ciudad de Antigua Guatemala:

CUADRO 21
PLAN DE ACCIÓN PARA LA ALCANZAR LA EXCELENCIA
EN EL HOTEL DE LA CIUDAD DE ANTIGUA GUATEMALA

Empresa: Hotel de la ciudad de Antigua Guatemala			Fecha: Febrero de 2012 Hoja 1 de 2		
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover que todos los empleados se reconozcan como el reflejo de la calidad y profesionalismo del hotel. • Promover la importancia de la empatía y la flexibilidad para poder comprender y satisfacer mejor las necesidades específicas de los huéspedes. • Potenciar las habilidades personales mediante el reconocimiento de las propias áreas de fortaleza y oportunidad. • Proporcionar elementos y herramientas relacionadas con la gestión del servicio al cliente. 					
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERSONAL PARTICIPANTE	TIEMPO REQUERIDO	COSTO	CONTROL
Capacitación en marketing en la industria hotelera	Coordinador General y Coordinador de Habitaciones	Todo el personal de la Unidad de Reservas	8 horas	Q 3,000.00	Asistencia a las sesiones
Capacitación en calidad de atención a los huéspedes en Recepción	Coordinador General y Coordinador de Habitaciones	Todo el personal de la Unidad de Recepción	8 horas	Q 3,000.00	Asistencia a las sesiones

Continuación, cuadro 21

Empresa: Hotel de la ciudad de Antigua Guatemala			Fecha: Febrero de 2012 Hoja 2 de 2		
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERSONAL PARTICIPANTE	TIEMPO REQUERIDO	COSTO	CONTROL
Capacitación en cortesía y amabilidad	Coordinador General y Coordinador de Habitaciones	Todo el personal de la Unidad de Botones	6 horas	Q 2,000.00	Asistencia a las sesiones
Capacitación en limpieza profunda de habitaciones	Coordinador General y Coordinador de Habitaciones	Todo el personal de la Unidad de Camareras	10 horas	Q 5,000.00	Asistencia a las sesiones
TOTAL				Q 13,000.00	

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo. Diciembre de 2012.

Al igual que en la implementación del modelo de mejora de procesos, las capacitaciones se impartirán por instructores contratados por el hotel.

3.5 Controles

La calidad del servicio del hotel deberá ser controlado por medio de la evaluación del desempeño de cada unidad (ver Anexo 14) y por medio de la evaluación por parte de los huéspedes hacia el hotel (ver Anexo 2).

3.6 Recursos a utilizar

A continuación se describen los recursos necesarios para la implementación de la presente propuesta:

3.6.1 Humanos

No será necesario contratar nuevas personas, ya que se cuenta con el personal de las unidades de Reservas, Recepción, Botones y Camareras. Los encargados de dichas unidades y el Coordinador General serán los responsables de ejecutar las actividades aquí realizadas.

3.6.2 Físicos

Áreas del hotel que permitan condiciones de silencio y privacidad para lograr concentración en la temática de análisis de procesos y para el desarrollo de las capacitaciones; mobiliario disponible para grupos de mediano tamaño; tecnología como computadora, proyector y bocinas para posibles presentaciones de diapositivas o documentos.

3.6.3 Financieros

Además de los costos expuestos en los planes de acción para las capacitaciones, se debe considerar también el costo de energía eléctrica a utilizarse en la iluminación de las salas y la tecnología y el asociado a la reproducción de material considerado durante las reuniones y para la posterior comunicación de sus resultados. Estos costos estarán en un rango de Q. 2,000.00 a Q 4,000.00

Por otro lado, para llevar a cabo la propuesta de mejora de iluminación, control de temperatura, ventilación y sonido se deberán contratar los servicios profesionales para un estudio a realizarse dentro del hotel donde se evalúe la calidad de dichos aspectos. Esta inversión tendrá un costo en el rango de Q. 10,000.00 a Q 14,000.00

A continuación el resumen de los recursos financieros necesarios para la implementación de la presente propuesta:

**CUADRO 22
RESUMEN DE COSTOS
PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

ELEMENTO	COSTO
Implementación del modelo de mejora de procesos.	Q. 10,000.00
Implementación del programa de excelencia hotelera.	13,000.00
Energía eléctrica requerida para las capacitaciones, reproducción de material y comunicación de resultados.	4,000.00
Estudio de la calidad de las instalaciones del hotel.	14,000.00
TOTAL	Q. 41,000.00

FUENTE: elaboración propia con información obtenida en trabajo de campo.
Diciembre de 2012.

Los costos plasmados en el anterior cuadro están en función de la información obtenida en distintas empresas de asesoría, consultoría y capacitación de la ciudad de Guatemala.

3.7 Proceso de implementación

Para la mejora de procesos y la excelencia hotelera es que se convierta en una prioridad para los líderes del hotel; la importancia de esta tarea debe ser comunicada verticalmente desde la cima. Para que la organización alcance este estado, los líderes deberán asegurarse que todo el personal reciba el entrenamiento que permita que sus esfuerzos de mejora sean efectivos.

Por otro lado, el Coordinador General y los encargados de las 4 unidades estudiadas deberán crear un cronograma de las capacitaciones propuestas en los planes de acción en un plazo no mayor a 6 meses.

En el presente capítulo III se presentó la propuesta de mejora continua de la productividad para las áreas de Reservaciones, Recepción, Botones y Camareras de un hotel de la ciudad de Antigua Guatemala, Sacatepéquez, con la cual se espera reducir los tiempos de ejecución de tareas y la eliminación de actividades innecesarias de sus procesos existentes; así mismo, con su implementación se aumentará la satisfacción de los clientes externos en el uso de los servicios y se logrará un alto nivel de calidad a través de mejorar la productividad de sus procesos.

CONCLUSIONES

1. En las cuatro unidades estudiadas del hotel se observó la ausencia de guías escritas sobre los distintos procedimientos que realizan, dando lugar a posibles confusiones entre lo que espera el huésped y lo que el hotel puede ofrecer. De acuerdo al análisis de los procesos, se determinó su objetivo, mejores formas y momentos adecuados para realizarlos.
2. Se determinó que el equipo de trabajo, el recurso tecnológico y las formas impresas de las unidades de Recepción y Reservas cumplen con el nivel mínimo de calidad para que las actividades se puedan desarrollar eficientemente.
3. Se observó que los suministros y el equipo de trabajo de las camareras se limitan a lo necesario para presentar al huésped una habitación limpia y ordenada con estándares básicos de calidad; no superan las expectativas de los huéspedes.
4. Se comprobó que las herramientas que los encargados de las unidades estudiadas utilizan para el control de la calidad son los reportes y la supervisión diaria de las labores, lo cual permite que se logre conexión de procesos y que el huésped perciba el nivel de profesionalismo del hotel.
5. Se manifestó que las muestras de cortesía que el personal de las unidades investigadas del hotel dan a los huéspedes tiene un nivel aceptable a nivel general al igual que su presentación personal.

RECOMENDACIONES

1. Para tener mejores formas y determinar los momentos adecuados para realizar los principales procedimientos de las unidades estudiadas, se debe aplicar el sistema de mejora de procesos y considerar la metodología propuestos en el presente documento.
2. Para que el equipo de trabajo, el recurso tecnológico y las formas impresas de las unidades de Recepción y Reservas permitan elevar la eficiencia de las operaciones, el hotel debe implementar controles estrictos de todos los elementos que utilizan ya que la calidad también se relacionan con el equipo de trabajo que se empleará para la realización de los servicios.
3. Para superar las expectativas de los clientes en cuanto a la presentación de la habitación, el hotel debe establecer políticas sobre el eficaz manejo de materiales e implementar el sistema de trabajo propuesto anteriormente.
4. Para lograr un control de la calidad eficaz se deben de mejorar los estándares de generación de reportes y la supervisión diaria actual tomando como base el sistema de trabajo propuesto.
5. Para elevar el nivel de cortesía, amabilidad, actitud de servicio y presentación personal del personal se deben crear políticas y reglamentos específicos sobre los aspectos conductuales analizados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acuña Acuña, J. Mejoramiento de la calidad: un enfoque a los servicios. Costa Rica, Cartago: tecnológica de Costa Rica 2008. 367 p.
2. ADA Business BRIEF (en línea). Estados Unidos. Consultado el 02 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.ada.gov/hotelcombr.htm>
3. Bardales Liquidano, E J. Diseño de un sistema de control para la medición de índices de satisfacción del servicio al cliente en una empresa productora de bienes de consumo masivo. Tesis Ing Ind. USAC, Fac. de Ingeniería. 106 p.
4. Bardi, J. Hotel front office management. Estados Unidos. John Willey & Sons. 2007. 360 p
5. Barrascout De León, D. Administración de la cadena de abastecimiento interna en una compañía transnacional dedicada a la fabricación y comercialización de cereales listos para consumir. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, USAC, Fac. de Ciencias Económicas. 148 p.
6. Cáceres Berganza, F. J. Administración y organización de hoteles. Tesis Ing. Ind. Guatemala USAC, Fac. de Ingeniería. 85 p.
7. Cárcamo Guillen, M. M. 2010. Administración de un sistema de aseguramiento de calidad en el área de materias primas y productos intermedios en la producción de loza sanitaria, basado en el incremento de la eficiencia de sus procedimientos. Tesis Ing. Mec. Ind. Guatemala, USAC, Fac. de Ingeniería 111 p.

8. Chase, R., Jacobs R. y Aquilano, N. 2006. Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. 10a. ed. México D. F. McGraw – Hill. 848 p.
9. Continuous Quality Improvement techniques. 2007. (en línea). Estados Unidos. Consultado el 6 de febrero de 2012. Disponible en <http://www.statit.com/services/CQIOverview.pdf>
10. Dardón Díaz, A. E. Mejora del tiempo de preparación de documentos para su digitalización en una entidad de servicios. Tesis Ing Ind. Guatemala USAC, Fac. de Ingeniería. 79 p.
11. El Kaizen explicado. (en línea). Estados Unidos. Consultado el 10 de ene. 2012 Disponible en <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/kaizen2.htm>
12. Evans, J. y Lindsay, W. 2008. Administración y control de la calidad. 7a. ed. México D. F. Cengage Learning. 783 p.
13. Gobierno de Guatemala, GT. 1983. Reglamento para establecimientos de hospedaje. Acuerdo Gubernativo No. 1144 – 83. 22 p.
14. Gore A. World class courtesy. A best practices report. (en línea). Estados Unidos. Consultado el 10 de ene. 2012. Disponible en: <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/courtesy/book.pdf>
15. Hayes D. Hotel operations management. Estados Unidos. Prentice Hall, 2007.
16. Hotel Lobbyists (en línea). Estados Unidos. Consultado el 02 de marzo de 2012. Disponible en: <http://hotel-lobbyists.com/blog/>

17. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering. 2009. Kaizen philosophy a manner of continuous improvement of processes and products. (en línea). Polonia. Consultado el 6 de febrero de 2012. Disponible en: http://www.journalamme.org/papers_vol35_2/35212.pdf
18. Lattin G. Administración moderna de hoteles y moteles. México Trillas 1975. 274 p.
19. López Hernández, E. R. Procedimiento para optimizar el flujo de las operaciones en el proceso de impresión serigráfica. Tesis Ing. Mec. Ind. Guatemala, USAC, Fac. de Ingeniería. 137 p.
20. Matheu López, G. S. Aplicación de Kaizen a la empresa de embutidos Palladini S. A. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, UFM, Fac. de Ciencias Económicas. 108 p.
21. Minghetti, V. 2003. Building customer value in the hospitality industry: towards the definition of a customer – centric information system. (en línea). Estados Unidos. Consultado el 10 de ene. 2012. Disponible en: <http://www.narav.net/Safety/a%20Customer%20Focus%20in%20Hospitality.pdf>
22. Niebel, B. Motion and time study. Estados Unidos. Richard D. Irwin. 1967. 628 p.
23. Ortiz De Méndez, R. La clasificación de los establecimientos de hospedaje, las necesidades del huésped o usuario y su adecuación a las leyes de la materia. Tesis Lic. Abogada y Notaria Guatemala, USAC, Fac. de Ciencias Jurídicas y Sociales. 91 p.

24. Palacios Coronado, J. F. El turismo en Guatemala un planteamiento. Tesis Lic. Eco. Guatemala USAC, Fac de Ciencias Económicas. 281 p.
25. Quiroa Palacios, C. A. Actualización de tiempos estándares en procesos de vulcanización de llanta de camión y radial, construcción de pestañas y mejora de métodos en las áreas de pesado de pigmentos bodega de producto terminado, reparación de llantas, cushion mil y oficinas. Tesis Ing. Mec. Ind. Guatemala, USAC, Fac. de Ingeniería. 106 p.
26. Rosales, G. G. 2009. Calidad del servicio, como estrategia de diferenciación aplicada a la empresa de acabados en la construcción Tablayeso, S. A. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, USAC, Fac. de Ciencias Económicas. 131 p.
27. Rutherford, D. Hotel management and operations. (en línea). Estados Unidos. Consultado el 10 de ene. 2012. Disponible en: http://www.nubkk.nu.ac.th/acad/backup/readings/Tri3_08/HT/Hotel_Management.pdf
28. Sandoval López, E. R. Estudio de tiempos en el departamento de producción de una empresa litográfica. Tesis Ing. Mec. Ind. Guatemala, USAC, Fac. de Ingeniería. 121 p.
29. Scribd (en línea). Estados Unidos. Consultado el 02 de marzo de 2012. Disponible en: <http://es.scribd.com/samismith/d/63894460-The-Grand-hotel-new-delhi>
30. Surdoggie (en línea). Estados Unidos. Consultado el 02 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.best-of-web.com/pages/100604-006375-185042.html>

31. Tepeu Quiyuch, J. R. 1999. El estudio de tiempos y movimientos en la industria nacional de camisas, en la ciudad de Guatemala. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, USAC, Fac. de Ciencias Económicas. 87 p.

32. Vallen, G. K. Check-in check-out: managing hotel operations. Estados Unidos. Pearson Prentice Hall. 2009.

ANEXOS

ANEXO 1

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Área de Reservaciones



INSTRUCCIONES: Sírvase responder las siguientes preguntas marcando la o las respuestas a cada inciso. Toda la información proporcionada será manejada de forma confidencial y con fines académicos.

1. ¿Qué equipo de trabajo tiene?

- | | | |
|---|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Escritorio | <input type="checkbox"/> Fax | <input type="checkbox"/> Correo electrónico |
| <input type="checkbox"/> Silla | <input type="checkbox"/> Computadora | <input type="checkbox"/> Hojas de papel |
| <input type="checkbox"/> Archivero | <input type="checkbox"/> Bolígrafos | <input type="checkbox"/> Cinta adhesiva |
| <input type="checkbox"/> Bote de basura | <input type="checkbox"/> Impresora | <input type="checkbox"/> Sellos |
| <input type="checkbox"/> Teléfono | <input type="checkbox"/> Engrapadora | <input type="checkbox"/> Perforadora |

2. ¿Qué libretas utiliza?

- | | |
|--|----------------|
| <input type="checkbox"/> Control de reservaciones | Otra(s): _____ |
| <input type="checkbox"/> Libreta de entradas y salidas | |

3. ¿Qué documentos (formas) emplea?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Confirmación de habitación | <input type="checkbox"/> Reservación cancelada |
| <input type="checkbox"/> Cambio de reservación | <input type="checkbox"/> Solicitud de extensión |

4. ¿Existen en su área guías que especifiquen los tiempos de las actividades a realizar?

- | | |
|-----------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sí ¿Cuáles? _____ |
|-----------------------------|--|

5. ¿Cada cuánto tiempo supervisan sus actividades laborales?

- | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cada día | <input type="checkbox"/> Cada semana | <input type="checkbox"/> Cada mes |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|

6. ¿Quién supervisa sus actividades? _____

7. ¿Recibe capacitación en su área de trabajo?

- | | |
|-----------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sí ¿Ejemplo? _____ |
|-----------------------------|---|

8. ¿De qué forma reporta sus actividades diarias?

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Escrito | <input type="checkbox"/> Hablado | <input type="checkbox"/> No reporta |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|

9. ¿A quién reporta sus actividades diarias? _____

10. ¿Qué otro idioma habla?

- | | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Inglés | <input type="checkbox"/> Francés | <input type="checkbox"/> Alemán | <input type="checkbox"/> Portugués |
|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|

Edad:

- | | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> (18 - 30) | <input type="checkbox"/> (31 - 40) | <input type="checkbox"/> (41 - 50) | <input type="checkbox"/> (Más de 51) |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|

Nivel de escolaridad:

- | | | |
|----------------------------------|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Básicos | <input type="checkbox"/> Diversificado | <input type="checkbox"/> Universidad |
|----------------------------------|--|--------------------------------------|

Género

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Masculino | <input type="checkbox"/> Femenino |
|------------------------------------|-----------------------------------|

Observaciones: _____

No. de boleta: _____



INSTRUCCIONES: Sírvase responder las siguientes preguntas marcando la o las respuestas a cada inciso. Toda la información proporcionada será manejada de forma confidencial y con fines académicos.

1. ¿Qué equipo de trabajo tiene?

- | | | |
|---|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Escritorio | <input type="checkbox"/> Fax | <input type="checkbox"/> Sellos |
| <input type="checkbox"/> Silla | <input type="checkbox"/> Computadora | <input type="checkbox"/> Teléfono |
| <input type="checkbox"/> Archiveros | <input type="checkbox"/> Correo electrónico | |
| <input type="checkbox"/> Cinta adhesiva | <input type="checkbox"/> Impresora | |
| <input type="checkbox"/> Bolígrafos | <input type="checkbox"/> Engrapadora | |

2. ¿Qué documentos emplea?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tarjeta de registro | <input type="checkbox"/> Cancelación | <input type="checkbox"/> Reservación |
| <input type="checkbox"/> Facturas | <input type="checkbox"/> Control de quejas | <input type="checkbox"/> Cambio de habitación |

3. ¿Existen en su área guías que especifiquen los tiempos de las actividades a realizar?

- No Sí ¿Cuáles? _____

4. ¿Cada cuánto tiempo supervisan sus actividades laborales?

- Cada día Cada semana Cada mes

5. ¿Quién supervisa sus actividades? _____

7. ¿Recibe capacitación en su área de trabajo?

- No Sí ¿Ejemplo? _____

8. ¿De qué forma reporta sus actividades diarias?

- Escrito Hablado No reporta

9. ¿A quién reporta sus actividades diarias? _____

10. ¿Qué otro idioma habla?

- Inglés Francés Alemán Portugués

Edad:

- (18 - 30) (31 - 40) (41 - 50) (Más de 51)

Nivel de escolaridad:

- Básicos Diversificado Universidad

Género

- Masculino Femenino

Observaciones: _____

No. de boleta: _____



INSTRUCCIONES: Sírvase responder las siguientes preguntas marcando la o las respuestas a cada inciso. Toda la información proporcionada será manejada de forma confidencial y con fines académicos.

1. ¿Qué equipo de trabajo tiene?

- Carretilla Cinta adhesiva Tijeras
 Libreta Cordón Etiquetas para maletas

2. ¿Existen en su área guías que especifiquen los tiempos de las actividades a realizar?

- No Sí ¿Cuáles? _____

3. ¿Cada cuánto tiempo supervisan sus actividades laborales?

- Cada día Cada semana Cada mes

4. ¿Quién supervisa sus actividades? _____

5. ¿Recibe capacitación en su área de trabajo?

- No Sí ¿Ejemplo? _____

6. ¿De qué forma reporta sus actividades diarias?

- Escrito Hablado No reporta

7. ¿A quién reporta sus actividades diarias? _____

8. ¿Qué otro idioma habla?

- Inglés Francés Alemán Portugués

Edad:

- (18 - 30) (31 - 40) (41 - 50) (Más de 51)

Nivel de escolaridad:

- Básicos Diversificado Universidad

Género

- Masculino Femenino

Observaciones: _____

No. de boleta: _____



INSTRUCCIONES: Sírvase responder las siguientes preguntas marcando la o las respuestas a cada inciso. Toda la información proporcionada será manejada de forma confidencial y con fines académicos.

1. ¿Qué equipo de trabajo posee?

Aspiradoras Cama extra Carrito Pulidoras Escalera

2. ¿Qué sumistros tiene para realizar sus tareas?

Toallas Tapetes Fundas Sábanas Servilletas

3. ¿Qué utensilios para limpieza utiliza?

Escobas Esponjas Bolsas de basura
 Trapeadores Cepillos Guantes

4. ¿Qué productos de limpieza aplica?

Detergente Limpiavidrios Jabón líquido
 Desengrasante Desinfectantes Quitamanchas

5. ¿Qué otros suministros para las habitaciones maneja?

Ceniceros Vasos Serchas Bolsas de plástico
 Bolígrafos Jabón Cerillos Cortina de baño
 Papel sanitario Tapetes de hule

6. ¿Existen en su área guías que especifiquen los tiempos de las actividades a realizar?

No Si ¿Cuáles? _____

7. ¿Cada cuánto tiempo supervisan sus actividades laborales?

Cada día Cada semana Cada mes

8. ¿Quién supervisa sus actividades? _____

9. ¿Recibe capacitación en su área de trabajo?

No Si ¿Ejemplo? _____

10. ¿De qué forma reporta sus actividades diarias?

Escrito Hablado No reporta

11. ¿A quién reporta sus actividades diarias? _____

12. ¿Qué otro idioma habla?

Inglés Francés Alemán Portugués

Edad:

(18 - 30) (31 - 40) (41 - 50) (Más de 51)

Nivel de escolaridad:

Básicos Diversificado Universidad

Género

Masculino Femenino

Observaciones: _____

No. de boleta: _____

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE SATISFACCION DE SERVICIO SERVICE SATISFACTION SCORECARD

Esperamos superar sus expectativas de atención y cumplir con sus requerimientos, buscando lograr la excelencia.
We expect to overcome your service expectations and provide you with a high quality experience, looking for excellence.

Instrucciones: Por favor marque su respuesta elegida.

Instructions: Please mark on your selected choice.

Habitación elegida: Habitación sencilla Habitación doble
Room type chosen: Single room Double room

	1 EXCELENTE EXCELLENT	2 BUENO GOOD	3 REGULAR AVERAGE	4 MALO FAIR
1. RESERVACIONES / RESERVATIONS				
1.1 Disponibilidad de habitaciones / <i>Room availability</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Se le proporcionó la habitación solicitada / <i>Were you provided with the room type requested</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Amabilidad del personal / <i>Friendliness of staff</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Eficiencia en la reservación / <i>Reservation efficiency</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Atención a solicitudes especiales / <i>Responsive to your needs</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. RECEPCION / FRONT DESK				
2.1 Amabilidad del personal / <i>Kindness of staff</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1 Presentación del personal / <i>Appearance of staff</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Eficiencia en el registro de entrada / <i>Check-in efficiency</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Eficiencia en el registro de salida / <i>Check-out efficiency</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. MAYORDOMOS / BELL BOYS				
3.1 Cortesía del personal / <i>Courtesy of staff</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Presentación del personal / <i>Appearance of staff</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. CAMARERAS / HOUSEKEEPING SERVICES				
4.1 Cortesía del personal / <i>Courtesy of staff</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Presentación del personal / <i>Appearance of staff</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. HABITACIÓN / ROOM				
5.1 Limpieza / <i>Cleanliness</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 Presentación / <i>Appearance</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 Seguridad / <i>Security</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 Suplementos / <i>Supplies</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cuántos días duró su estancia con nosotros? _____
How many days you stayed with us?

Su nacionalidad: _____
Your nationality:

Agradecemos mucho su opinión, pues nos permite ofrecer estancias cada vez más agradables.
We appreciate your opinion, it allow us to make each stay enjoyable.

ANEXO 3

HOJA DE INTEGRANTES DE GRUPO No. 0000000			
Apellidos	Nombre	Puesto	Teléfono
Coordinador de grupo:			

Nombre y firma			

La presente hoja de integrantes de grupo es el control de las personas que conforman un equipo, herramienta para la etapa 2 del modelo de mejora de procesos (organización de un equipo). Se compone del nombre, puesto y teléfono de los participantes y la identificación de su coordinador.

La hoja de integrantes de grupo, la descripción de acción de mejora, el calendario de reuniones, la hoja de seguimiento a tareas y el reporte de reunión serán controlados y archivados por el Coordinador General con ayuda de los encargados de las unidades participantes del hotel.

ANEXO 4

DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN DE MEJORA No. 000000		Hotel de Antigua Guatemala
Unidad:		
Responsables:		
Descripción de la acción de mejora:		
Firma de responsables:		
	_____ Nombre	_____ Nombre
		_____ Nombre

La hoja de descripción de mejora es la herramienta a utilizarse en la etapa 6 del modelo de mejora de procesos (plan para implementar el proceso de cambio). Este documento incluye la unidad donde se realizará el cambio, las personas responsables de la implementación del mismo, la descripción de la acción de mejora y la firma de aceptación de responsabilidad de su ejecución.

ANEXO 5

CALENDARIO DE REUNIONES No. 00000			
Año 0000			
FECHA	HORA	LUGAR	TEMA A TRATAR
_____ Nombre y firma Coordinador General			

*Hotel de
Antigua
Guatemala*

El calendario de reuniones forma parte de las herramientas utilizadas para la etapa 10 del modelo de mejora de procesos (estandarización del proceso y reducción de la frecuencia de recolección de datos). Es la planificación de las fechas, la hora, el lugar y el tema a tratar de los equipos formados para la ejecución del plan propuesto.

ANEXO 6

SEGUIMIENTO A TAREAS No. 000000		
Equipo de trabajo No. 000000		
TAREAS	PLAZO	INDICADOR
Coordinador:		

Nombre y firma		

El documento de seguimiento a tareas forma parte de las herramientas utilizadas para la etapa 10 del modelo de mejora de procesos (estandarización del proceso y reducción de la frecuencia de recolección de datos). Su objetivo es conocer el avance de las tareas planificadas para la mejora de los procesos seleccionados y determinar la efectividad del equipo que lo tiene bajo su cargo.

ANEXO 7

REPORTE DE REUNIÓN No. 0000000			
Fecha:	Hora:	Lugar:	Duración:
Participantes: <ul style="list-style-type: none">••••••		Ausentes: <ul style="list-style-type: none">••••••	
Temas tratados: <ul style="list-style-type: none">••••••			
Acuerdos alcanzados: <ul style="list-style-type: none">••••••			
Coordinador: <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">_____ Nombre y firma</div>			

El reporte de reunión forma parte de las herramientas utilizadas para la etapa 10 del modelo de mejora de procesos (estandarización del proceso y reducción de la frecuencia de recolección de datos). Su objetivo es conocer cuántas personas de las convocadas participaron en la reunión, los temas tratados y los acuerdos alcanzados.

ANEXO 8

FICHA DE RESERVACIÓN DE HABITACIÓN No. 00000		Hotel de Antigua Guatemala
NOMBRE:	FECHA DE LLEGADA:	
EMPRESA:	HORA DE LLEGADA:	
DIRECCIÓN:	NÚMERO DE VUELO:	
CLASE DE ALOJAMIENTO:	PRECIO:	
OBSERVACIONES:		
RESERVACION REALIZADA POR:	FECHA DE PARTIDA:	

La ficha de reservaciones es una de las formas impresas de la unidad de Reservaciones. Contiene los datos más importantes de un huésped previo a su llegada al hotel. Su objetivo radica en conocer el nivel de ocupación del hotel y la cantidad de personal requerido en el hotel.

Este documento servirá para verificar la cantidad de huéspedes registrados en la unidad de Recepción diariamente. Esta tarea la realizará los encargados de ambas unidades.

ANEXO 9

PRONÓSTICO SEMANAL DE NIVEL DE OCUPACIÓN No. 00000							<small>Hotel de Antigua Guatemala</small>
FECHA	DIA	ENTRADA	SALIDA	ENTRADA	SALIDA	No. DE PERSONAS	OBSERVACIONES

FECHA		
Día:	Mes:	Año:

Con ayuda de la ficha de reservaciones, se elabora el presente pronóstico semanal del nivel de ocupación para conocer la cantidad de personal requerido en el hotel, establecer la cantidad de habitaciones necesarias para evitar la sobre venta y determinar estrategias de manejo de tarifas, uniones comerciales con agencias de viaje y empresas de servicio de transporte de turistas. Este cálculo se deberá realizar semanalmente por el encargado de la unidad de Reservaciones, posteriormente lo comunicará a las unidades de Recepción, Botones, Camareras y la Coordinación General.

ANEXO 10

REPORTE DIARIO DE SOLICITUDES Y QUEJAS No. 00000						<small>Hotel de Antigua Guatemala</small>
FECHA:						
HORA	HABITACIÓN	NOMBRE DEL HÚESPED	MOTIVO	REPORTADO A:	ACCIÓN TOMADA	RECEPCIONISTA

El reporte diario de solicitudes y quejas será realizado y gestionado por el encargado de la unidad de Recepción. Será la herramienta que utilizará para informar a las demás unidades las indicaciones de los huéspedes en cuanto al tipo de servicio que requieren. Este documento servirá también para la medición de la cantidad de quejas recibidas.

ANEXO 11

TARJETA DE REGISTRO / GUEST REGISTRATION CARD No. 0000		Hotel de Antigua Guatemala
NOMBRES / NAMES: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	ENTRADA / CHECK - IN	
SALIDA / CHECK - OUT		
DIRECCIÓN / ADDRESS: _____ CIUDAD / CITY: _____		
ESTADO / STATE: _____ C.P. / ZIP CODE: _____		
PAÍS / COUNTRY: _____ TEL. / PHONE: _____		
EMPRESA / COMPANY: _____ AUTO / CAR: _____		
FORMA DE PAGO / PAYMENT: EFFECTIVO / CASH <input type="checkbox"/> TARJETA DE CRÉDITO / CREDIT <input type="checkbox"/> CARD		
FIRMA / SIGNATURE _____		
HABITACION / ROOM	TARIFA / RATE:	EMPLEADO / EMPLOYEE:
<i>Cajas de seguridad disponibles en Recepción. El hotel no se hace responsable por valores dejados en la habitación. Security deposit boxes available at the front desk. The hotel will not be responsible for the loss of valuables inside the rooms.</i>		

La tarjeta de registro es el documento mediante el cual el hotel informa al cliente del precio y condiciones de su estancia en el hotel. Su objetivo es el registro de los datos de contacto y facturación de sus huéspedes; esta información deberá ser manejada por el personal de la unidad de Recepción únicamente.

ANEXO 12

REPORTE DE BOTONES No. 000000					
Llegada (fecha y hora):			Salida (fecha y hora):		
Habitación No.:			Botones No.:		
Cambio de habitación: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
Artículo	Piezas	Estado	Artículo	Piezas	Estado
Maleta grande			Abrigo		
Maleta mediana			Gabardina		
Maletín			Paraguas		
Bolsa de trajes			Paquete		
Sombrerera					
Portafolios					
Baúl ropero					

El reporte de botones será la herramienta que le servirá al encargado de esta unidad para el control de las actividades de sus subordinados. Su objetivo principal es conocer el grado de eficiencia con que se realizan las tareas. Su verificación deberá ser diaria.

ANEXO 13

HOJA DE INSPECCIÓN DE HABITACION		Hotel de Antigua Guatemala
FECHA:	HORA:	HABITACIÓN:
CLAVE	CLAVE	CLAVE
Portallave		Lista de precios de lavandería
Televisión		Agua purificada
Aviso "No molestar"		Vasos envueltos
Cortina gruesa		Espejo tocador
Ganchos (10)		Directorio de servicios
Vidrios de ventana		Reglamento interno
Directorio telefónico		Folleto para emergencias
Bolsa de lavandería		Folleto del hotel
Cuadro decorativo		Colcha
Cesto para basura de habitación		Cobertor
Limpieza basura de habitación		Sábanas
Toallas faciales		Protector de colchón
Toallas de mano		Colchón
Papel higiénico		Fundas
Cortina de baño		Almohadas
Espejo de baño		Toallas de baño
CLAVES:		Tapete de hule
	Quebrado (QB)	Tapete de felpa
	Desteñido (DE)	OBSERVACIONES:
	Flojo (FJ)	-----
	Manchado (MCH)	-----
	Quemado (QE)	-----
	Rayado (RY)	-----
	Roto (RT)	-----
	Sucio (SU)	-----
	No funciona (NF)	-----
	Faltante (FL)	-----
	Buen estado (OK)	-----

El objetivo principal de la hoja de inspección de habitación es conocer, evaluar y mejorar la limpieza y orden de las habitaciones del hotel. La utilización diaria y el control de esta herramienta estarán a cargo de la persona encargada de la unidad de camareras, quien posteriormente dará a conocer a la Coordinación General y a los encargados del plan de mejora de procesos.

ANEXO 14

Nombre del empleado:	<i>Hotel de Antigua Guatemala</i>	
Puesto:		
Unidad:		
Encargado:		
Periodo evaluado:		
ÁREA DE DESEMPEÑO	PUNTAJE / 12 puntos	
1. Cantidad de trabajo: <i>Volumen de trabajo realizado regularmente.</i>		
2. Calidad del trabajo: <i>Grado que alcanza el trabajo rendido, con eficiencia, habilidad y exactitud.</i>		
3. Confiabilidad: <i>Grado en que puede confiarse en el empleado para seguir instrucciones y permanecer en el trabajo.</i>		
4. Actitud: <i>Grado de interés y entusiasmo que demuestra en el trabajo.</i>		
5. Adaptabilidad: <i>Grado en el cual el empleado puede desarrollar varias asignaciones.</i>		
6. Conocimiento del trabajo: <i>Grado de conocimiento y comprensión que posee el empleado.</i>		
7. Discernimiento: <i>Grado en el que se basan las decisiones y actos del empleado, atendiendo a razonamiento y previsión de resultados.</i>		
8. Iniciativa: <i>Grado en el cual el empleado decide por su propia cuenta realizar un objetivo.</i>		
9. Capacidad de organización: <i>Efectividad en la proyección y desarrollo sistemático del trabajo.</i>		
10. Trabajo colectivo (cooperación): <i>Efectividad en su trato con otros. Grado en el cual el empleado coopera con las otras personas con quien trabaja.</i>		
11. Cumplimiento del empleado		
12 Asistencia: <i>Constancia en el trabajo, puntualidad y apego a la programación de su trabajo.</i>		
PUNTAJE PROMEDIO:		
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Nombre y firma del evaluador		

La evaluación del desempeño del personal de las unidades estudiadas será efectuada por los encargados de dichas unidades. Se realizará cada 3 meses (excepto el personal con menos de 2 meses de laborar en el hotel). Esta herramienta forma parte de la mejora de los procesos y el programa de excelencia hotelera, por lo cual deberá informarse a la coordinación general, a los encargados del plan de mejora de procesos y a la coordinación de recursos humanos.