

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“PROGRAMA DE CINCO ESES (5´S) EN UN HOTEL
DE CUATRO ESTRELLAS UBICADO EN LA ZONA
VIVA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

NELSON ESTUARDO LÓPEZ BETETA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, FEBRERO DE 2018

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

**“PROGRAMA DE CINCO ESES (5´S) EN UN HOTEL
DE CUATRO ESTRELLAS UBICADO EN LA ZONA
VIVA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

NELSON ESTUARDO LÓPEZ BETETA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II	MSC. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según punto QUINTO, inciso 5.9, subinciso 5.9.2 del Acta 21-2015, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de septiembre de 2015.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos
SECRETARIA:	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
EXAMINADOR:	Lic. Rodolfo Estuardo Arocha Recinos

Guatemala, enero de 2017

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad

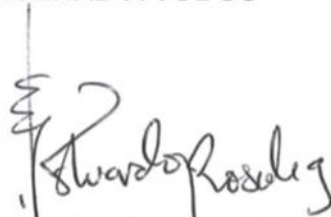
Estimado Licenciado Suárez:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho, con fecha ocho de agosto del dos mil dieciséis, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado: **"PROGRAMA DE CINCO ESES (5'S) EN UN HOTEL DE CUATRO ESTRELLAS UBICADO EN LA ZONA VIVA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"**. Elaborado por el estudiante **Nelson Estuardo López Beteta** con carné estudiantil **201010851**.

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 realice los trámites correspondientes, previó a optar al título profesional de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Atentamente.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Lic. Víctor Estuardo Rosales Gómez
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11,066

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO S-8
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
VEINTIDÓS DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 20-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 121-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 21 de agosto de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE CINCO ESES (5'S) EN UN HOTEL DE CUATRO ESTRELLAS UBICADO EN LA ZONA VIVA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **NELSON ESTUARDO LÓPEZ BETETA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

- A DIOS** Todo poderoso por la vida, salud, conocimiento, entendimiento, aprendizaje y por haberme permitido realizar este proyecto. “Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes; porque yo, el señor tu Dios, estaré contigo donde quiera que vayas”. (Josué 1:9)
- A MIS PADRES** NARCISO RODOLFO LÓPEZ DE LEÓN
JUANA JULIA BETETA REYES
Por haberme traído al mundo, valoro el sacrificio y esfuerzo que realizaron para brindarme estudio, apoyo, dedicación, honestidad, enseñanza y ejemplo a seguir.
- A MIS TIOS** BENIGNA LÓPEZ DE LEÓN
LUIS RAMÓN HERNÁNDEZ
Por el apoyo incondicional que me brindaron durante mis estudios universitarios. Por el ejemplo de vida a seguir.
- A MI ASESOR** VICTOR ESTUARDO GÓMEZ ROSALES
Por haber compartido sus conocimientos y dedicación en el proyecto.
- A MIS HERMANOS** Por el apoyo, compañerismo y los buenos momentos que compartimos y vivimos juntos.
- A MIS AMIGOS,
COMPAÑEROS DE
ESTUDIO Y DE
TRABAJO** Por los buenos instantes que pasamos juntos, y los consejos brindados durante todo el transcurso que pudimos compartir buenas y malas experiencias.
- AL HOTEL** Unidad de análisis por haberme brindado la oportunidad de realizar la investigación.
- A TODOS LOS
CATEDRÁTICOS** Por haber impartido todos sus conocimientos y experiencias.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa privada	1
1.1.2 Hotel	1
1.1.3 Clasificación internacional de los hoteles	2
1.1.4 Clasificación internacional de los hoteles según la Organización Internacional de Turismo (OTM)	3
1.1.4.1 Hoteles de una estrella	3
1.1.4.2 Hoteles de dos estrellas	4
1.1.4.3 Hoteles de tres estrellas	4
1.1.4.4 Hoteles de cuatro estrellas	5
1.1.4.5 Hoteles de cinco estrellas	6
1.1.5 Clasificación de los hoteles en Guatemala según el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-	6
1.1.5.1 Hoteles de una estrella	7
1.1.5.2 Hoteles de dos estrellas	9
1.1.5.3 Hoteles de tres estrellas	11
1.1.5.4 Hoteles de cuatro estrellas	14
1.1.5.5 Hoteles de cinco estrellas	18
1.2 Administración	22
1.2.1 Proceso administrativo	22
1.2.1.1 Planeación	22
1.2.1.2 Organización	23
1.2.1.3 Estructura organizacional	25
1.3 Administración de operaciones	25
1.3.1 Calidad	26

Contenido	Página
1.3.2 Mejoramiento continuo (Kaizen)	26
1.4 Metodología cinco eses (5'S)	28
1.4.1 Seiri (Seleccionar)	29
1.4.1.1 Beneficios	30
1.4.1.2 Criterios Seiri	31
1.4.2 Seiton (Ordenar)	31
1.4.2.1 Beneficios	32
1.4.3 Seiso (Limpiar)	33
1.4.3.1 Beneficios	34
1.4.4 Seiketsu (Estandarizar)	35
1.4.4.1 Beneficios	36
1.4.5 Shitsuke (Disciplina)	37
1.4.5.1 Beneficios	38
1.4.5.2 Equipo de seguridad, orden y limpieza (SOL)	39

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL SOBRE SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA EN UN HOTEL DE CUATRO ESTRELLAS UBICADO EN LA ZONA VIVA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología utilizada	41
2.2 Antecedentes de la unidad de análisis	42
2.2.1 Filosofía empresarial	44
2.2.1.1 Misión	44
2.2.1.2 Visión	44
2.2.1.3 Valores	44
2.2.1.4 Objetivos	46
2.2.2 Estructura organizacional	46

Contenido	Página
2.2.2.1 Clasificación y descripción de las funciones	48
2.2.3 Servicios que ofrece	59
2.2.4 Distribución de planta	61
2.2.4.1 Área de ama de llaves	61
2.2.4.2 Área de cocina	62
2.2.4.3 Área de contabilidad	63
2.2.4.4 Área de mantenimiento	63
2.2.4.5 Área de recepción	64
2.2.4.6 Área de restaurante	64
2.2.4.7 Área de seguridad	65
2.2.4.8 Área de ventas	67
2.2.4.9 Lobby	67
2.2.4.10 Sótanos	69
2.2.4.11 Niveles	73
2.3 Situación actual del hotel en seguridad, orden y limpieza	74
2.3.1 Instalaciones	75
2.3.2 Mobiliario y equipo	80
2.3.3 Personal	84
2.3.4 Seguridad	88
2.3.5 Seleccionar (Seiri)	107
2.3.6 Orden (Seiton)	116
2.3.7 Limpieza (Seiso)	143
2.3.8 Estandarizar (Seiketsu)	168
2.3.9 Disciplina (Shitsuke)	171
2.4 Análisis de resultados por área	175
2.4.1 Área de ama de llaves	176
2.4.2 Área de cocina	176
2.4.3 Área de contabilidad	177

Contenido	Página
2.4.4 Área de mantenimiento	177
2.4.5 Área de recepción	178
2.4.6 Área de restaurante	178
2.4.7 Área de seguridad	179
2.4.8 Área de ventas	180

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE CINCO ESES (5´S) EN UN HOTEL DE CUATRO ESTRELLAS UBICADO EN LA ZONA VIVA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación	186
3.2 Objetivos	187
3.2.1 General	187
3.2.2 Específicos	187
3.3 Alcance	188
3.4 Descripción general del programa cinco eses (5´S)	189
3.5 Pasos básicos para la implementación de la metodología cinco eses (5´S)	189
3.5.1 Fase I: concientización	190
3.5.2 Fase II: preparación para el cambio	191
3.5.2.1 Conformación del equipo de implantación general	191
3.5.2.2 Definición de la misión del programa	194
3.5.2.3 Definición de la visión del programa	194
3.5.2.4 Políticas de la metodología	194
3.5.2.5 Aspectos de evaluación cinco eses (5´S)	197
3.5.2.6 Capacitación sobre cinco eses (5´S)	199
3.5.2.7 Tiempo de aplicación de cada estrategia de (5´S)	201
3.5.2.8 Planificación de las actividades de auditoría	204
3.5.2.9 Elaboración de formularios para las auditorías de (5´S)	205

Contenido	Página
3.5.3 Fase III: proceso de implementación	209
3.5.3.1 Seiri (Seleccionar)	209
3.5.3.2 Seiton (Orden)	218
3.5.3.3 Seiso (Limpieza)	226
3.5.3.4 Seiketsu (Estandarizar)	242
3.5.3.5 Shitsuke (Disciplina)	258
3.5.3.6 Seguridad	263
3.5.4 Fase IV: control	269
3.6 Beneficios de la metodología	272
3.7 Recursos necesarios	274
3.7.1 Recursos humanos	274
3.7.2 Recursos financieros y materiales	274
CONCLUSIONES	279
RECOMENDACIONES	281
BIBLIOGRAFÍA	283
ANEXOS	286

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Mobiliario y equipo innecesario en las áreas de trabajo	81
2.	Personal que labora en el hotel	86
3.	Alcance de la metodología cinco eses (5´S)	188
4.	Plan de capacitación de la metodología cinco eses (5´S)	200
5.	Cronograma para la implementación de la metodología cinco eses (5´S)	202
6.	Formato de auditoría de 5´S para evaluar las áreas operativas	206
7.	Formato de auditoría de 5´S para evaluar las áreas administrativas	207
8.	Escala de medición de los resultados obtenidos en las auditorías	208
9.	Histograma para presentar los resultados de las auditorías realizadas	209
10.	Listado de elementos innecesarios que pueden encontrarse en las áreas de trabajo	215
11.	Lineamientos internos de Seiri (Seleccionar)	218
12.	Criterios de orden	220
13.	Propuesta de objetos necesarios para implementar Seiton - Orden	222
14.	Costo de los artículos necesarios para implementar Seiton - Orden	223
15.	Propuesta de mobiliario para organizar las áreas de trabajo	223
16.	Costo del mobiliario y artículos propuestos para el orden	225
17.	Lineamientos internos de Seiton (Orden)	226
18.	Programa de limpieza propuesto	231
19.	Formato de ficha de control de limpieza para las cámaras frías	235
20.	Formato de ficha de control de limpieza en las áreas de trabajo	236
21.	Costo de insumos de limpieza	237
22.	Costo de la pintura y accesorios	238
23.	Costo para la contratación de una persona de limpieza	240
24.	Perfil propuesto para el nuevo puesto de encargado de limpieza	241
25.	Lineamientos internos de Seiso (Limpieza)	242
26.	Lineamientos internos de Seiketsu (Estandarizar)	245

No.	Título	Página
27.	Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en las habitaciones	246
28.	Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en el área de ama de llaves	248
29.	Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en el área de contabilidad	249
30.	Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en el área de cocina	250
31.	Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en los sótanos de parqueo	251
32.	Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en el área de mantenimiento	252
33.	Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en el área de recepción	253
34.	Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en el área de restaurante	254
35.	Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en el área de seguridad	255
36.	Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en el área de ventas	256
37.	Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza del comedor y dormitorio de colaboradores	257
38.	Ficha de control del cuidado del equipo operativo en las áreas de trabajo	260
39.	Ficha de control del cuidado del equipo en las habitaciones	261
40.	Lineamientos internos de Shitsuke (Disciplina)	262
41.	Rótulos y accesorios necesarios para implementar seguridad	264
42.	Costo de rótulos y artículos necesarios para seguridad	266
43.	Costo de impresión de los formatos y reconocimientos	270
44.	Recursos financieros y materiales necesarios	275
45.	Desembolso de gastos para la implementación del programa 5´S	277

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1.	Existencia de deficiencias de seguridad en las áreas de trabajo	88
2.	Deficiencias de seguridad evaluadas en las áreas de trabajo	89
3.	Conocimiento de las señalizaciones existentes en el hotel	92
4.	Las señalizaciones existentes en las áreas de trabajo son adecuadas	92
5.	Existencia de objetos innecesarios en las áreas de trabajo	107
6.	Existencia de deficiencias de organización en las áreas de trabajo	116
7.	Existencia de desorden en las áreas de trabajo del hotel	119
8.	Orden de las áreas de trabajo	120
9.	Facilidad para ubicar los objetos o materiales	130
10.	Existencia de deficiencias de limpieza en las áreas de trabajo	144
11.	Deficiencias de limpieza evaluadas en las áreas de trabajo	145
12.	Existencia de estandarización en las áreas de trabajo	168
13.	Existencia de áreas adecuadas para el desempeño de las labores	169
14.	Existencia de normas relacionadas con el orden y limpieza	170
15.	Personal que está de acuerdo en formar parte del equipo SOL	175

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Objetos innecesarios en las áreas de trabajo	113
2.	Deficiencias de organización evaluadas en las áreas de trabajo	117
3.	Existencia de lineamientos técnicos sobre el orden a seguir	118
4.	Calificación de la limpieza en las áreas de trabajo	146
5.	Se mantienen libres de basura las áreas de trabajo	163
6.	Aseo personal de los colaboradores	167
7.	Disciplina en el retorno de los objetos o materiales	172
8.	Aspectos para brindar un mejor servicio en el hotel	173
9.	Razón principal para mantener la calidad en las áreas de trabajo	174

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Título	Página
1.	Aplicación del proceso Seiri - Seleccionar	29
2.	Aplicación del proceso Seiton - Ordenar	32
3.	Aplicación del proceso Seiso - Limpiar	34
4.	Aplicación del proceso Seiketsu - Estandarizar	36
5.	Aplicación del proceso Shitsuke - Disciplina	38
6.	Organigrama nominal del hotel	47
7.	Plano del lobby	68
8.	Plano del sótano 1	69
9.	Plano del sótano 2	70
10.	Plano del sótano 3	71
11.	Plano del sótano 4	72
12.	Plano del nivel 2	73
13.	Extintores, cámaras de vigilancia, alarmas y sensores de humo colocados en las instalaciones del hotel	74
14.	Pared del área de ama de llaves en mal estado	76
15.	Pared del área de recepción en mal estado	77
16.	Piso del área de recepción en mal estado	78
17.	Luces LED colocadas en los niveles de habitaciones	79
18.	Estado actual de las lámparas de luz en los sótanos	80
19.	Extintor sin rótulo en el salón Miguel Ángel Asturias	90
20.	Falta de rótulo en el área de contabilidad	93
21.	Áreas de trabajo identificadas con rótulo	94
22.	Cables de corriente eléctrica y de redes del área de ventas	95
23.	Cables sueltos en el piso del área de cocina	96
24.	Cables levantados del quipo operativo del área de cocina	97
25.	Cables sueltos en el techo del pasillo del sótano 1 planta alta	98
26.	Techos libres de cables en los niveles de habitaciones	99

No.	Título	Página
27.	Cables sueltos en el área de mantenimiento	100
28.	Equipo utilizado en el área de mantenimiento	101
29.	Cables sueltos en el área de seguridad	102
30.	Cilindros de gas en el parqueo del sótano 1	103
31.	Tanque de gas industrial identificado con su respectivo rótulo	104
32.	Botiquines sin rótulo para identificarlos	105
33.	Flechas de señalizaciones en el parqueo del sótano 2	106
34.	Objetos de oficina innecesarios en el área de ventas	108
35.	Objetos innecesarios en el área de ama de llaves	109
36.	Equipo de cómputo almacenado en el área de contabilidad	110
37.	Estado actual de una gaveta de escritorio del área de mantenimiento	111
38.	Escritorio de trabajo del área de seguridad	112
39.	Selección y resguardo de documentos en el área de contabilidad	114
40.	Dormitorios para colaboradores ordenados	115
41.	Escritorio de trabajo del área de ventas	121
42.	Desorden en la bodega del área de cocina	122
43.	Objetos personales en un escritorio del área de contabilidad	123
44.	Desorden en un escritorio de trabajo del área de contabilidad	124
45.	Desorden en el archivo del área de contabilidad	125
46.	Desorden en el pasillo del área de contabilidad	126
47.	Desorden en el pasillo de bodega general	127
48.	Desorden en el pasillo del área de ama de llaves	128
49.	Objetos personales de los colaboradores del área de mantenimiento	129
50.	Desorden de herramientas en el área de mantenimiento	131
51.	Objetos colocados en el pasillo del área de recepción	132
52.	Llaves del área de ama de llaves sin identificación	133
53.	Desorden en la clasificación de envases de vidrio en el cuarto para basura	134
54.	Desorden en un mueble del área de restaurante	135

No.	Título	Página
55.	Desorden en el área de restaurante	136
56.	Gaveta desordenada en el área de mantenimiento	137
57.	Desorden en el área de seguridad	138
58.	Objetos colocados en el pasillo de parqueo del sótano 4	139
59.	Objetos colocados en el pasillo de parqueo del sótano 1	140
60.	Bolsa colocada en el pasillo del nivel 3	141
61.	Desorden en el pasillo del nivel 8	142
62.	Polvo acumulado en las superficies del área de ama de llaves	147
63.	Falta de limpieza en una ventana de vidrio de la sección de compras	148
64.	Falta de limpieza en el piso de la oficina de compras	149
65.	Piso manchado en el área de cocina	150
66.	Falta de limpieza y mantenimiento de cámaras frías en el área de cocina	151
67.	Falta de limpieza en un congelador de carnes en el área de bodega	152
68.	Pared manchada en el área de restaurante	153
69.	Pared manchada en el área de seguridad	154
70.	Falta de limpieza en las tuberías de calderas en el área de mantenimiento	155
71.	Pared manchada en el área de recepción	156
72.	Falta de limpieza en el piso del sótano 1	157
73.	Pared manchada en el sótano 1	158
74.	Falta de limpieza en las superficies de parqueo del sótano 2	159
75.	Falta de limpieza en el vestidor de colaboradores	160
76.	Falta de limpieza de un ventilador en el dormitorio de colaboradores	161
77.	Falta de limpieza en el piso del comedor de colaboradores	162
78.	Basura acumulada en el archivo del área de contabilidad	164
79.	Cajas de cartón acumuladas en el cuarto de basura	165
80.	Basura acumulada en el área de balcones del nivel 3	166
81.	Organigrama nominal del comité SOL	192
82.	Gráfico de representación llamativa de cinco eses (5'S)	199

No.	Título	Página
83.	Diagrama de flujo del proceso Seiri - Seleccionar	212
84.	Formato de tarjeta roja	214
85.	Formato propuesto para el listado de objetos innecesarios	217
86.	Campaña de limpieza	227
87.	Formato de tarjeta amarilla	234
88.	Pasos básicos para realizar limpieza profunda en las áreas de trabajo	239
89.	Boletín informativo	263
90.	Mapeo para la colocación de los rótulos en las áreas de trabajo	267
91.	Mapeo para la colocación de los rótulos en los niveles de habitaciones	268
92.	Formato propuesto para el diploma de reconocimiento de cinco eses (5´S)	271
93.	Formato propuesto para el botón publicitario de cinco eses (5´S)	272

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Guía de observación	287
2.	Encuesta	289
3.	Guía de entrevista	298

INTRODUCCIÓN

Los hoteles son empresas comerciales que operan en el mercado de los servicios, buscan obtener la mayor satisfacción de los huéspedes y lo logran a través de ofrecer una gama de servicios con lo que superaran las expectativas esperadas. Por ello es necesario contar con la planificación, comunicación y trabajo en equipo, es allí donde radica la importancia de que las áreas de trabajo permanezcan seguras, ordenadas y limpias.

A continuación se presenta el estudio realizado sobre el tema de Tesis denominado: “Programa de cinco eses (5´S) en un hotel de cuatro estrellas ubicado en la zona viva de la ciudad de Guatemala”.

El presente documento está integrado por tres capítulos; el primero contiene el marco teórico, en donde se sustentan los principales conceptos que fueron utilizados durante el estudio para tener una amplia comprensión del tema de tesis, entre los cuales se mencionan empresa, administración, administración de operaciones, mejoramiento continuo, calidad y clasificación de los hoteles en cuanto a las categorías establecidas por la Organización Internacional de Turismo -OTM- y del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-.

En el capítulo dos se da a conocer la situación actual del hotel por medio de imágenes e información recopilada mediante la investigación documental y de campo donde se detectaron deficiencias respecto a seguridad, orden y limpieza en las áreas de trabajo. En el capítulo tres y con base a la problemática encontrada, se presenta la propuesta de desarrollo del programa de cinco eses (5´S), para la solución de las deficiencias encontradas.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía. Así mismo los anexos que sustentan la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se presentan los fundamentos necesarios que permiten la comprensión del programa de mejoramiento basado en el modelo de la metodología de cinco eses (5'S).

1.1 Empresa

Es una organización de personas que cuenta con recursos financieros y materiales que desarrolla actividades productivas, comerciales y/o de servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades de una sociedad.

1.1.1 Empresa privada

Se le conoce como un ente jurídico, el cual puede estar formado por una o más personas, que disponen de diferentes recursos para la producción de bienes y servicios, intervención comercial o financiera, con el fin de obtener una rentabilidad sobre el capital que disponen.

Las empresas privadas tienen obligaciones tributarias, deben cumplir con regulaciones del código de comercio, y estar debidamente registradas para operar. Generan fuentes de trabajo y desarrollo económico para la sociedad.

La unidad de análisis donde se realizará la investigación, es una institución que se dedica a la venta de servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, persigue el fin de lucro como toda organización privada, a través de satisfacer las necesidades que demandan sus clientes.

1.1.2 Hotel

“Un hotel se define como: un establecimiento de carácter público, destinado a dar una serie de servicios, alojamiento, alimentos, bebidas y entretenimiento; que

persigue tres grandes objetivos: ser fuente de ingresos, ser fuente de empleos y dar servicio a la comunidad.

Además de proporcionar servicios de alojamiento, alimentos, bebidas y otros, también busca obtener una ganancia, como todo negocio, a través de la promoción y prestación de los servicios, genera una expectativa desde el mismo momento en que un turista o viajero los contrata y adquiere el compromiso de hacerlas realidad, apoyándose de todo un equipo de colaboradores que forman parte de la operación del hotel para lograr que la experiencia (que es lo único que se lleva el cliente cuando regresa a su lugar de origen) sea única". (17:s.p)

1.1.3 Clasificación internacional de los hoteles

"Todos los alojamientos hoteleros deben exhibir en la entrada principal una placa normalizada en la que figure el distintivo de su grupo y categoría, para una buena clasificación de hoteles.

Sin duda, la elección del hotel es una de las decisiones más importante que deben tomar las personas a la hora de programar sus vacaciones, ya que además de ser una de las partidas más importantes del acuerdo, durante el período vacacional este alojamiento se convertirá en su hogar". (15:s.p)

Según la categoría en que se encuentre un hotel, así es el nivel de servicios y prestigios que ofrece a los huéspedes que se alojan en el. Entre más alta sea la categoría del hotel, el precio del alojamiento también incrementa. Los huéspedes regularmente buscan la mejor comodidad en las habitaciones, al momento de elegir entre los diversos hoteles donde puedan hospedarse.

"Los establecimientos hoteleros se clasifican en diferentes categorías en atención a sus características y a la calidad de las instalaciones y servicios que ofrecen; en

el primer grupo estarían los hoteles y en el segundo las pensiones. En el grupo de los hoteles se pueden distinguir tres modalidades:

- **Hoteles:** son establecimientos que facilitan alojamiento a los huéspedes con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades.
- **Hoteles apartamentos:** son establecimientos que por su estructura y servicios disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad del alojamiento.
- **Moteles:** son establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración”. (15:s.p)

1.1.4 Clasificación internacional de los hoteles según la Organización Internacional de Turismo (OTM)

Los hoteles se clasifican en cinco categorías identificadas por estrellas y en función del número de estas deben reunir una serie de características:

A continuación se mencionan las especificaciones y servicios que brindan los hoteles, dependiendo de la categoría de estrellas en la cual se encuentren ubicados.

1.1.4.1 Hoteles de una estrella

“Estos hoteles siempre son los más económicos y los que menos servicios tienen. Tendrán una habitación privada, algunas veces con baño privado y otras con baño compartido. Son estrictamente funcionales sólo para dormir y seguir un viaje y no cuentan con servicio de limpieza. Los muebles suelen ser una cama y una silla, y a veces puede llegar a encontrar un ropero y una mesa de luz.

Los hoteles de una estrella son generalmente espacios pequeños y sin vistas espectaculares, pero donde podrá asegurarse un descanso. Los servicios como TV y teléfono se pueden compartir en el hall central del edificio. Gran parte de los hoteles de esta categoría están situados en residencias o pequeños edificios y no tienen una gran estructura para el ocio. Finalmente, suelen estar ubicados en zonas distantes del centro o casco urbano de la ciudad, pero el costo por estar allí justifica la distancia muchas veces”. (19:s.p)

1.1.4.2 Hoteles de dos estrellas

“Estos hoteles de mediana categoría ofrecen baño privado y un espacio habitacional más amplio con algún mobiliario extra, como ropero o mesa y sillas. Generalmente cuentan con servicio de alimentos y bebidas, aunque en horarios cortados y con menús básicos.

Están ubicados casi siempre en la zona céntrica de la ciudad, aunque el paisaje que ofrecen no es de lo más atractivo.

Son hoteles funcionales, para viajeros de paso o que llegan hasta el hotel solo para descansar y disfrutar su viaje fuera del hotel. Estos hoteles incluyen en su servicio un teléfono privado y el desayuno. También suelen ofrecer una caja de seguridad para guardar sus pertenencias y datos e información turística de la región en la que se halle”. (19:s.p)

1.1.4.3 Hoteles de tres estrellas

“Estos hoteles tienen un costo medio. Cuentan con amplios espacios en cada habitación y un mobiliario completo con sillas, mesas, armarios, televisor, teléfono privado y baños confortables. Algunos incluso poseen una pequeña heladera que ya viene con bebidas que se pagan al final de la estadía en caso de que se consuman. Siempre están bien ubicados, sea porque están en el casco céntrico de la ciudad o por encontrarse en lugares turísticos cerca de grandes atracciones.

Generalmente cuentan con servicio de comidas al estilo de bares, en los horarios de mañana, tarde y noche, además de una amplia oferta turística para los viajeros mediante excursiones. La mayoría incluye el servicio de botones, servicio de cuarto 24 horas, conserjes y servicio bilingüe en el espacio designado a la recepción de los huéspedes. Son hospedajes donde se puede quedar a disfrutar de un descanso extra gracias a sus comodidades”. (19:s.p)

1.1.4.4 Hoteles de cuatro estrellas

“Estos hoteles están considerados de primera clase: son lujosos, con comodidades amplias como habitaciones grandes y lujosamente decoradas, que incluyen accesorios tales como secador de pelo, gel de baño y TV por cable. También ofrecen una serie de facilidades como: tienda del estilo libre de derechos, servicio de lavandería, centro de reuniones de negocios y empresariales y centros de ocio, como mesas de billar o cartas.

Cuentan con personal altamente capacitado que incluye chefs, botones y parqueadores plurilingües y hasta guías que ofrecen recorridos y visitas por la región. Siempre poseen servicio de bar y comidas que se pueden recibir directamente en la habitación, e incluso algunos tienen su parte de restaurante abierta al público. Suelen tener salas de conferencias para eventos empresariales o de cualquier otro tipo, además de una excelente ubicación, con suites de lujo, jacuzzi y buenas vistas panorámicas. Ideal para disfrutar tanto fuera como dentro del hotel para el viajero que busca descansar, pero también realizar actividades de todo tipo mientras se encuentra allí”. (19:s.p)

El hotel unidad de análisis, se encuentra situado en la categoría de cuatro estrellas, está ubicado en la zona céntrica de la ciudad de Guatemala, enfocado en alojar huéspedes de negocios. Tiene habitaciones de lujo, con una gama de servicios, en la cual los clientes pueden mantener una larga estadía. También ofrece el servicio de comida a la habitación, servicio de lavandería, gimnasio, amplio

parqueo y traslado hacia el aeropuerto, cuenta con salones para realizar cualquier tipo de eventos.

Las ventajas competitivas que tiene respecto a otros hoteles de cuatro estrellas, es que la marca es reconocida a nivel mundial, la distancia hacia el aeropuerto es cercana, posee una plataforma enlazada con agencias de viaje para realizar reservaciones vía internet, tiene ventanas anti ruidos y utiliza lustradores eléctricos.

1.1.4.5 Hoteles de cinco estrellas

“Estos hoteles de lujo se caracterizan por ofrecer la mejor atención y la más amplia gama de servicios, que van desde espacio para piscinas, salones de gimnasia con profesores y animadores infantiles incluidos, hasta un servicio de guardería para niños, shows y eventos casi todas las noches. Tienen un espacio para las comidas y veladas con música en vivo, además de una carta desarrollada por varios chefs especializados en la gastronomía de la región.

Las habitaciones son las más cómodas de todas las que se pueden encontrar, con espacios muy amplios y todas las comodidades que van desde TV por cable hasta servicio de limpieza y atención personalizada las 24 horas, además de ofrecer ubicaciones inmejorables con vistas increíbles. Suelen incluir un servicio de cóctel gratuito y entradas con descuentos especiales para los eventos de la región. En estos hoteles suelen organizarse congresos y reuniones especiales, dada su amplia capacidad y la cantidad de servicios que ofrece”. (19:s.p)

1.1.5. Clasificación de los hoteles en Guatemala según el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

“Para que un establecimiento pueda ser clasificado en el grupo de “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. Se clasifican en categorías “1”, “2”, “3”, “4”, “5” estrellas”. (14:s.p)

1.1.5.1 Hoteles de una estrella

Según el reglamento para establecimientos de hospedaje define varios artículos relacionados a este tema, a continuación se mencionan.

“**Artículo 38.** Los edificios mobiliarios y equipo de los hoteles de una estrella serán sencillos, higiénicos y ofrecerán un mínimo de comodidades a los huéspedes.

Artículo 39. Los establecimientos que se clasifiquen en esta categoría deben adecuar sus dependencias e instalaciones de uso general a las condiciones siguientes:

- a) **Entrada:** para uso múltiple.
- b) **Vestíbulo:** en él se encontrarán sala de estar y claramente identificados: recepción, caja y teléfonos.
- c) **Escalera:** relacionará todos los niveles.
- d) **Pasillos:** tendrá una anchura mínima de 1.20 metros, de iluminación adecuada e indicación de las salidas de emergencia y número de habitaciones.
- e) **Comedor:** su superficie será en relación al número de habitaciones.
- f) **Sanitarios generales:** independientes para damas y caballeros, ambos con lavamanos e inodoro y los de caballeros con mingitorios, en apartados individuales. Estarán dotados de jabón, toallas desechables y secadores. Las

paredes estarán revestidas en una superficie adecuada de azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.

Artículo 40. Las habitaciones constaran de dormitorio y el veinte por ciento de éstas estarán dotadas de cuarto de baño privado y sus instalaciones y equipo deben tener como mínimo las siguientes características:

- a) **Dormitorios:** la altura de piso a techo será como mínimo de 2.40 metros y su superficie de 9.00 metros cuadrados para la habitación sencilla y de 12.00 metros cuadrados para la habitación doble y dispondrán de closet empotrado o no.
- b) **Cuarto de baño:** su superficie mínima será de 3.50 metros cuadrados y debe constar de regadera, lavamanos e inodoro. Las paredes estarán cubiertas de mosaico o azulejo en una superficie adecuada.
- c) **Baños generales:** por cada 5 habitaciones sin baño privado, el establecimiento debe tener un baño para damas y otro para caballeros, los cuales constaran de inodoros, lavamanos y regaderas con agua caliente y fría y los de caballeros con mingitorio. Estas instalaciones deben estar en apartados individuales para poder ser usados simultáneamente y sus paredes deben estar revestidas en una superficie adecuada de azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.

Artículo 41. Las instalaciones de la zona de servicio contaran con:

- a) **Cocina:** con área mínima equivalente a la cuarta parte del área del comedor y debe contar con una pequeña despensa y equipo de refrigeración y congelamiento.

b) Dependencias del personal de servicio: comedor, vestidores y sanitarios independientes para el personal masculino y femenino. Los baños estarán dotados de regaderas, lavamanos, mingitorios e inodoros en apartados individuales”. (14:s.p)

1.1.5.2 Hoteles de dos estrellas

Según el reglamento para establecimientos de hospedaje define varios artículos relacionados a este tema, a continuación se mencionan.

“**Artículo 33.** Deben estar instalados en edificios que ofrezcan a los huéspedes condiciones indispensables de comodidad. Los suelos, paredes y techos de todas las dependencias estarán revestidos con materiales o pinturas de buena calidad. La vajilla, cristalería, cubertería y ropa de cama, serán los adecuados en calidad y cantidad.

Artículo 34. Los establecimientos que se clasifican en esta categoría deben adecuar sus dependencias e instalaciones de uso general a las condiciones siguientes:

a) Entrada: para uso múltiple.

b) Vestíbulo: en él se encontrara sala de estar y claramente identificados: recepción, caja y teléfono.

c) Elevadores: se requerirán en edificios que consten de planta baja y tres niveles o más; según sea su capacidad, habrá uno o más elevadores. Si el área del edificio es menor de 300 metros no se exigirá este requisito.

d) Escalera: relacionara todos los niveles.

- e) **Pasillos:** tendrán una anchura mínima de 1.30 metros, contara con iluminación adecuada, indicación de las salidas de emergencia y numeración de habitaciones.
- f) **Comedor:** su superficie mínima será en relación al número de habitaciones.
- g) **Sanitarios generales:** independientes para damas y caballeros, ambos con un lavamanos e inodoro y los de caballeros con mingitorios en apartados individuales. Estarán dotados de jabón, toallas desechables o de secadores. Las paredes estarán revestidas en una superficie adecuada de azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.

Artículo 35. Las habitaciones constaran de dormitorio y el cuarenta por ciento de estas estarán dotadas con cuarto de baño privado y sus instalaciones y equipo deben tener como mínimo las siguientes características:

- a) **Dormitorio:** la altura del piso a techo será como mínimo de 2.40 metros, la superficie de 9.00 metros cuadrados para la habitación sencilla y de 12.00 metros cuadrados para la habitación doble, dispondrá de closets empotrados o no.
- b) **Cuarto de baño:** su superficie será de 3.50 metros cuadrados y debe contar con regadera y lavamanos con agua fría y caliente e inodoro. Las paredes estarán cubiertas de mosaicos o azulejos en una superficie adecuada.

Artículo 36. Baños generales. Por cada cuatro habitaciones sin baño privado, el establecimiento debe tener un baño para damas y otro para caballeros independientes, los cuales constaran de inodoros, lavamanos y regaderas, éstas con agua caliente y fría y el de caballeros con mingitorio.

Estas instalaciones deben estar en apartados individuales para poder ser usados simultáneamente. Las paredes estarán revestidas en una superficie adecuada de azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.

Artículo 37. Las instalaciones de la zona de servicios contarán con:

- a) **Cocina:** con área mínima equivalente a la cuarta parte del área del comedor y debe contar con una pequeña bodega y equipo de refrigeración y congelamiento.

- b) **Dependencias del personal de servicio:** comedor, vestidores y sanitarios independientes para el personal masculino y femenino. Los baños estarán dotados de regaderas, lavamanos, mingitorios e inodoros en apartados individuales”. (14:s.p)

1.1.5.3 Hoteles de tres estrellas

Según el reglamento para establecimientos de hospedaje define varios artículos relacionados a este tema, a continuación se mencionan.

“**Artículo 29.** Deben estar instalados en edificios que sin ser suntuosos ofrezcan condiciones confortables.

Las instalaciones generales del establecimiento y las particularidades de las habitaciones, el mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros y todos los elementos decorativos, serán de buena calidad. Los suelos, paredes y techos de todas las dependencias del hotel, estarán revestidos con materiales o pinturas cuya calidad armonice con el ambiente y categoría del establecimiento. La vajilla, cristalería, cubertería, mantelería y ropa de cama, serán las adecuadas en calidad y cantidad.

Artículo 30. Los establecimientos que se clasifiquen en la categoría de tres estrellas, deben adecuar sus dependencias e instalaciones de uso general a las condiciones siguientes:

- a) **Entrada:** tendrán una principal para huéspedes y usuarios y otra para el personal y servicios.
- b) **Vestíbulo:** en él se encontrarán sala de estar y claramente identificados: recepción, caja, servicio de botones y teléfono.
- c) **Elevadores:** si el edificio consta de planta baja y dos o más niveles, deben contar con uno o más elevadores según la capacidad, que comunicaran todos los niveles del hotel. Si el área del edificio del hotel es menor a 300 metros cuadrados no se exigirá este requisito.
- d) **Escalera:** debe relacionar todos los niveles del hotel.
- e) **Pasillos:** tendrán una anchura mínima de 1.40 metros, estarán alfombrados o recubiertos de otro material adecuado, iluminación apropiada, indicación de las salidas de emergencia y numeración de habitaciones.
- f) **Bar:** debe estar instalado en un lugar adecuado, pudiendo utilizar parte del vestíbulo.
- g) **Comedor:** su superficie mínima será en relación al número de habitaciones.
- h) **Sanitarios:** independiente para damas y caballeros, ambos con un lavamanos e inodoro y los de caballeros con mingitorio, en apartados individuales. Estarán dotados de jabón, toallas desechables o secadores. Las paredes estarán

revestidas en una superficie adecuada de mármol, azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.

Artículo 31. Las habitaciones constarán de dormitorio y cuarto de baño privado, sus instalaciones y equipo deben tener como mínimo las siguientes características:

- a) **Dormitorio:** la altura de piso a techo será como mínimo de 2.40 metros y la superficie de 9.00 metros cuadrados para las habitaciones sencillas y 13 metros cuadrados para las habitaciones dobles. Dispondrán de teléfono interno y externo, si las condiciones lo permiten, de closet empotrado o no con una profundidad útil de 0.60 metros cuadrados como mínimo y una anchura de 1.10 metros.
- b) **Cuarto de baño:** la superficie mínima de los cuartos de baño será de 3.50 metros cuadrados. Las paredes estarán cubiertas con mosaicos o azulejos en una superficie adecuada. Los elementos sanitarios así como la grifería y demás accesorios, serán de buena calidad, la regadera y lavamanos dispondrán de agua caliente y fría a toda hora.
- c) **Suite:** si tuviere constara de dormitorio y baño de igual categoría a los previstos en este artículo y sala adicional de uso múltiple.

Artículo 32. Las instalaciones de la zona de servicio constaran con:

- a) **Cocina:** con área mínima equivalente a la cuarta parte del comedor.
- b) **Bodega de alimentos:** con área mínima equivalente a la cuarta parte del área de la cocina y con área de refrigeración y congelamiento.

c) Dependencia del personal de servicio: comedor, vestidores y sanitarios independientes para el personal masculino y femenino. Los baños estarán dotados de regaderas, lavamanos, mingitorios e inodoros en apartados individuales”. (14:s.p)

1.1.5.4 Hoteles de cuatro estrellas

Según el reglamento para establecimientos de hospedaje define varios artículos relacionados a este tema, a continuación se mencionan.

“**Artículo 25.** Deben estar instalados en edificios construidos con materiales de primera calidad y que ofrezcan condiciones de confort.

Las instalaciones generales del establecimiento y de las habitaciones, serán de buena calidad. Los pisos, paredes y techos de todas las dependencias a utilizar por los huéspedes o usuarios, estarán revestidos con materiales de primera calidad que armonicen con el ambiente y la categoría del establecimiento.

El mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros en general, todos los elementos decorativos, así como la vajilla, cristalería, cubertería, y ropa de cama, destacaran por su buena calidad.

Los establecimientos clasificados en esta categoría pueden contar con un número adecuado de suites.

Artículo 26. Los establecimientos que se clasifiquen en esta categoría deben adecuar sus dependencias o instalaciones de uso general a las condiciones siguientes:

a) Entrada: tendrá una principal y otra para el personal de servicios.

- b) **Vestíbulo:** en él se encontrara una sala de estar y claramente identificados: recepción, caja, departamento de botones y servicio de teléfono.
- c) **Elevadores:** se requerirán en edificios que consten de planta baja y dos o más niveles, y siempre que su superficie sea mayor de 300 metros cuadrados según sea su capacidad, habrá uno o más para huéspedes y usuarios y otro para servicios.
- d) **Escalera principal:** cuando la tenga, estará alfombrada en toda su longitud, pudiendo usarse otro material antideslizante.
- e) **Pasillos:** tendrán la anchura mínima de 1.60 metros, estarán alfombrados en toda su longitud, pudiendo usarse otro material adecuado a la categoría del hotel, decorados y dotados de iluminación apropiada, indicación de las salidas de emergencias y numeración de habitaciones.
- f) **Salones:** la suma de la superficie de estas será como mínimo de 1.50 metros cuadrados por habitación.
- g) **Bar:** estará instalado en local independiente, pudiendo utilizarse parte del vestíbulo u otras áreas adecuadas como bares adicionales.
- h) **Comedor:** debe tener una comunicación directa con la cocina, su superficie mínima será de 1.50 metros cuadrados por habitación, pudiendo usarse en casos especiales los salones u otras adecuadas para esa actividad.
- i) **Sanitarios:** independientes para damas y caballeros y ambos con lavamanos e inodoros, y los de caballeros con mingitorios en apartados individuales. Estarán dotados de jabón, toallas desechables o de secadores. Sus paredes

estarán revestidas en un porcentaje adecuado de mármol, azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.

j) Estacionamiento: su capacidad estará de acuerdo a las disposiciones municipales vigentes en la localidad y en caso no las hubiere, el INGUAT, determinará lo relativo de este extremo.

k) Áreas de recreación: adecuadas a su categoría y número de habitaciones.

Artículo 27. Las habitaciones estarán compuestas de dormitorio con cuarto de baño privado y sus instalaciones y equipo deben tener como mínimo las siguientes características:

a) Dormitorio: la altura de piso a techo será como mínimo 2.50 metros y la superficie será de 9 metros cuadrados, si es sencillo y 14 metros cuadrados si es doble. La mayor parte del suelo debe estar cubierto por alfombra o cualquier otro material adecuado. Dispondrá de closet empotrado o no con una profundidad útil, de 0.60 metros, como mínimo y una anchura de 1.20 metros, instalación de música, teléfono interno y externo, si las condiciones lo permiten.

b) Cuarto de baño: la superficie mínima será de 4.00 metros cuadrados, las paredes estarán cubiertas en una superficie adecuada de mármol, mosaico, azulejos o su equivalente en calidad. Los elementos sanitarios así como la grifería y demás accesorios serán de buena calidad, dispondrá de agua caliente y fría a toda hora.

c) Suite: constará de dormitorio y baño de igual categoría a los previstos en éste artículo y sala adicional de uso múltiple.

Artículo 28. Las instalaciones de la zona de servicios contarán con:

- a) **Escalera de emergencia y de servicio:** relacionará todos los niveles del hotel.
- b) **Cocina principal:** con área mínima equivalente a una cuarta parte del comedor principal.
- c) **Bodega principal de alimentos:** con área mínima equivalente a la tercera parte del área de la cocina y debe contar con área de refrigeración y congelamiento.
- d) **Bodega de ropa blanca:** para almacenar la ropa de cama.
- e) **Local para equipaje:** para almacenar el equipaje de los huéspedes.
- f) **Dependencias para el personal de servicios:** comedor, vestidores, sanitarios independientes para el personal masculino y femenino. Los baños estarán dotados de regaderas, lavamanos, mingitorios e inodoros en apartados individuales”. (14:s.p)

El Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, requiere que los establecimientos cumplan con ciertos parámetros. El hotel analizado se encuentra situado en la categoría de cuatro estrellas, las instalaciones generales, habitaciones, mobiliario, tapicería, lámparas, y elementos decorativos que se utilizan son de calidad. Cuenta con cuatro elevadores, dos para el uso exclusivo de huéspedes, uno para el servicio de colaboradores y otro para el servicio de parqueo en los sótanos.

Dispone de 99 habitaciones de lujo con un ambiente confortable, ubicado en la zona viva de la ciudad, la infraestructura es adecuada para mantener una estadía con una experiencia exitosa para todos los huéspedes que se alojan en el hotel. El edificio está diseñado con gradas de emergencia en todos los niveles de habitaciones.

Existen dos entradas, la principal en el lobby para los huéspedes y la otra para colaboradores en el sótano 1. También posee cuatro salones para eventos corporativos con capacidad máxima de 200 personas.

Así mismo, una bodega de alimentos, bebidas, suministros, químicos, papelería y ropa de cama.

Los colaboradores tienen un comedor, vestidor y sanitarios ubicados en el sótano 1 de la planta alta.

1.1.5.5 Hoteles de cinco estrellas

Según el reglamento para establecimientos de hospedaje define varios artículos relacionados a este tema, a continuación se mencionan.

“**Artículo 21.** Deben estar instalados en edificios que destaquen por sus condiciones de lujo y comodidad.

Estarán climatizados de acuerdo a la temperatura del medio ambiente. Las habitaciones generales del establecimiento y particulares de las habitaciones serán de óptima calidad y seguridad.

Los pisos, paredes y techos de todas las dependencias a utilizar por el huésped y el usuario deben estar contruidos y revestidos con material de máxima calidad. El mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros y en general todos los elementos decorativos, así como la vajilla, cristalería, cubertería, mantelería, ropa de cama, etc., destacarán por su excelente calidad. Estos establecimientos deben tener un número apropiado de suites.

Artículo 22. Los establecimientos que se clasifiquen en esta categoría deben adecuar sus dependencias e instalaciones de uso general a las condiciones siguientes:

- a) **Entradas:** tendrán una entrada principal dotada de marquesina o su equivalente; en los lugares que por su arquitectura, ornato de la ciudad, condiciones históricas no sea posible, no se exigirá este requisito, además contara con otra entrada para el personal y servicios.
- b) **Vestíbulo:** en él se encontrará una sala de estar y claramente identificados: recepción, caja, departamento de botones y servicio de teléfono.
- c) **Elevadores:** se requerirán en edificios que consten de planta baja y dos o más niveles, y según sea su extensión y capacidad, habrá uno o más elevadores para huéspedes o usuarios y otro para servicios.
- d) **Escalera principal:** cuando la tenga estará alfombrada en toda su longitud, pudiendo usarse otro material antideslizante.
- e) **Pasillos:** tendrán la anchura mínima de 1.60 metros, estarán alfombrados en toda su longitud, pudiendo usarse otro material adecuado a la categoría y ubicación del hotel, decorados y dotados de iluminación apropiada, indicación de las salidas de emergencias y numeración de habitaciones.
- f) **Salones:** la suma de la superficie de los distintos salones será como mínimo de 2.00 metros cuadrados por habitación.
- g) **Bar:** estará instalado en el local adecuado y contara con todas las comodidades, podrá utilizarse parte del vestíbulo u otros lugares del hotel como bares adicionales.

- h) **Comedor:** debe tener comunicación directa con la cocina, su superficie mínima será de 1.50 metros cuadrados por habitación, pudiendo usarse en casos especiales los salones sociales u otras áreas adecuadas para esa actividad.
- i) **Sanitarios:** independientes para damas u caballeros, ambos con más de un lavamanos e inodoro y los de caballeros con mingitorios en apartados individuales. Estarán dotados de jabón y toallas desechables o de secadores. Sus paredes estarán revestidas en un porcentaje adecuado de mármol, azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.
- j) **Piscina:** prestará un servicio de óptima calidad y su dotación guardará relación con las exigencias del clima.
- k) **Áreas de recreación:** adecuadas a su categoría y número de habitaciones.
- l) **Sala de estética:** para damas y caballeros.
- m) **Estacionamiento:** su capacidad estará de acuerdo a las disposiciones municipales vigentes en la localidad y en caso no las hubiese el INGUAT, determinara lo relativo a este extremo.

Artículo 23. Las habitaciones, estarán compuestas de dormitorio con cuarto de baño privado y sus instalaciones y equipo deben tener como mínimo las siguientes características:

- a) **Dormitorio:** la altura de piso a techo será como mínimo de 2.50 metros y la superficie de 15 metros cuadrados si es sencillo y 18 metros cuadrados si es doble. Estarán dotados de aislamiento sonoro, su piso cubierto por alfombra u otro material antideslizante que se adapte a las condiciones climatológicas; de closet empotrado o no, con una profundidad útil mínima de 0.60 metros y una

anchura mínima de 1.20 metros. Tendrá instalación de música, receptor de televisión a color, teléfono interno y externo si las condiciones lo permiten.

b) Cuarto de baño: su superficie mínima será de cuatro metros cuadrados y estará dotado de lavamanos, regadera, artesa o su equivalente, inodoro y todos los elementos necesarios de primera calidad, dispondrá de agua caliente y fría a toda hora. Las paredes estarán revestidas en un porcentaje adecuado de mármol, azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.

c) Habitaciones con terraza: la terraza, debe tener una anchura mínima de 1.50 metros.

d) Suite: constará de dormitorio y baño de igual categoría a los previstos y una sala adicional de uso múltiple.

Artículo 24. Las dependencias e instalaciones de la zona de servicios contara con:

a) Escalera de emergencia y de servicio: relacionará todos los niveles del hotel.

b) Cocina principal: con área mínima equivalente a la tercera parte del área comedor.

c) Bodega principal de alimentos: con área mínima equivalente a la tercera parte del área de la cocina y debe contar con áreas de refrigeración y congelamiento.

d) Bodega de ropa blanca: para almacenar la ropa de cama.

e) Local para equipaje: para guardar el equipaje de los huéspedes.

f) Dependencias del personal de servicios: comedor, vestidores, sanitarios independientes para el personal masculino y femenino; Los baños estarán dotados de regaderas, lavamanos, mingitorios e inodoros en apartados individuales”. (14:s.p)

1.2 Administración

Es la ciencia social que tiene por objeto alcanzar un resultado a través del buen uso de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros. Con la implementación de las fases administrativas las cuales son: la planificación, organización, dirección y control, y de cierta manera cumplir con los objetivos establecidos desde el punto de vista económico o social de una organización.

Para garantizar el buen desarrollo del proceso administrativo, es necesario que toda organización cuente con los recursos y estrategias diseñadas acorde a las condiciones de la misma, contar con las herramientas administrativas que regulen el buen desempeño y establecer un ambiente cordial entre las personas.

1.2.1 Proceso administrativo

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible.

Para que el proceso administrativo llevado a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc.

1.2.1.1 Planeación

“La planificación es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Planificar es el proceso de desarrollo de planes. Plan es el medio

de conseguir las metas, un esquema que indica de qué manera pretende una empresa obtener los fines. Por tanto, la planificación comprende un conjunto de actividades relacionadas con los fines de la organización”. (2:105)

- **Misión**

“Significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir una organización”. (3:64)

- **Visión**

“Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. Está más bien dirigida hacia aquello que se pretende ser que hacia lo que es hoy”. (3:67)

- **Valores**

“Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual”. (3:66)

- **Objetivos**

“El objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado. Los objetivos sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de una organización o de sus áreas o incluso de sus participantes”. (3:72)

1.2.1.2 Organización

“Es la segunda función tras la planificación. En un sentido subjetivo supone una consideración institucional del término, refiriéndose a un sistema social que combina coordinadamente medios materiales y humanos con el propósito de

alcanzar un fin común, sirviéndose para ello de un conjunto de principios y formas de actuación y relación.

En un sentido objetivo debe ser entendido como estructura organizativa, como la ubicación de las distintas partes de la organización, es decir, como elemento integrador de las actividades de la empresa en la búsqueda de una finalidad concreta”. (2:127)

- **Funciones**

Son un conjunto de actividades, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional.

Es una actividad preponderante que desarrolla la administración en el ejercicio de sus atribuciones. Se puede decir que es un conjunto de actos administrativos realizados en cumplimiento de normas o leyes llevadas a cabo por un órgano responsable del sector económico.

- **Puestos**

Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

1.2.1.3 Estructura organizacional

Se puede definir la estructura organizacional como aquel conjunto de relaciones que se aplican, con la supervisión de la dirección, para facilitar la división de tareas y su posterior coordinación, con la intención de lograr los objetivos, vinculando de manera estable los comportamientos de los individuos y grupos pertenecientes a la organización. La estructura debe recoger la existencia de un modelo de coordinación e interacción entre los miembros de la organización.

La estructura debe ser estable al objeto de que se puedan establecer zonas que permitan cierta regularidad de funcionamiento. La estructura representará un estado de equilibrio entre las distintas estrategias de comportamiento de los individuos y grupos participantes en la organización, lo que supone establecer reglas de juego que aseguren la supervivencia de la entidad". (2:128)

1.3 Administración de operaciones

"Es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones. En las empresas de manufactura, las actividades de producción que crean bienes usualmente son bastante evidentes. Sin importar que el producto final sea un bien o un servicio, las actividades de producción que ocurren en la organización se conocen comúnmente como operaciones, o administración de operaciones". (6:4)

En el hotel, se aplica la administración de operaciones, a través del control adecuado de las actividades que se desarrollan en las diversas áreas de trabajo. Como por ejemplo en el área de cocina, se vela por que el chef realice el trabajo de manera eficiente, con el fin de brindar alimentación de calidad, observar las normas de inocuidad y limpieza, para satisfacer las necesidades requeridas de los huéspedes. Asimismo, en los servicios que brindan las demás áreas.

1.3.1 Calidad

“En la década de 1980, se tomó plena conciencia de la importancia estratégica de la calidad, de su mejora y de la satisfacción del cliente, con lo que se empezó a publicitar lo hecho en Japón; además, muchas empresas y organizaciones del mundo occidental iniciaron sus programas de gestión de la calidad total como una acción estratégica para mejorar su competitividad. También se publicó una amplia y variada literatura sobre la administración de la calidad total y sus herramientas”. (5:14)

“Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados: 1) son las características de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; 2) es un producto o un servicio libre de deficiencias”. (5:18)

En términos de calidad, el hotel la manifiesta con base en elementos físicos o tangibles como lo son las habitaciones confortables, alimentación balanceada, instalaciones cómodas; así mismo elementos inmateriales o intangibles como la seguridad, atención personalizada, ambientes agradables. Con el fin que al finalizar su estadía el huésped acumule recuerdos, sensaciones o emociones que le duren toda la vida. Al mantener la calidad en los servicios el hotel obtendrá huéspedes satisfechos y fieles, así como la certeza que su recomendación atraerá nuevos invitados.

1.3.2 Mejoramiento continuo (Kaizen)

“Masaaki Imai, creador del concepto de mejoramiento continuo, lo plantea como la conjunción de dos términos japoneses, kai cambio y, zen para mejorar. Kaizen es cambio para mejorar, pero hace más extensivo el concepto, implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como mejoramiento continuo.

Esta filosofía, se basa en la convicción que cualquier aspecto de un procedimiento, puede mejorarse y que las personas que se encuentran inmersas en los mismos, son las idóneas para identificar qué cambios deben hacerse”. (11:5)

“La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identifica causas o restricciones, establece nuevas ideas y proyectos de mejora, lleva a cabo planes, estudia y aprende de los resultados obtenidos y estandariza los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño”. (4:64)

Todo hotel, debe aplicar el mejoramiento continuo, en los procesos o actividades en donde existan deficiencias. Por ello, se hace necesario contar con una metodología que permita identificar en qué áreas se necesitan realizar cambios sustanciales que garanticen y mantengan la calidad del servicio a los huéspedes; así como conservar un ambiente agradable de trabajo.

Llevar a la práctica el mejoramiento continuo requiere varios pasos que son esenciales para el éxito:

- Capacitar a los empleados en los métodos de control de las actividades, así como la utilización de herramientas para mejorar el rendimiento.
- Lograr que estos métodos y herramientas se conviertan en un aspecto normal de las operaciones diarias.
- Integrar equipos de trabajo y propiciar la participación de los colaboradores.
- Utilizar herramientas dentro de los equipos de trabajo para la resolución de problemas.
- Desarrollar en cada empleado el sentimiento de que el proceso que realiza le pertenece.

1.4 Metodología cinco eses (5'S)

“Esta técnica desarrollada en los años 70’s en Japón, la cual en sus inicios sólo se aplicó a las líneas de producción dentro de las empresas industriales, su utilización se ha esparcido a todo tipo de organización y a cualquier área de la misma.

Esta técnica permite sentar las bases para iniciar un programa de calidad total. Su aplicación comprende un proceso de preparación, ejecución y evaluación de estrategias para el mejoramiento del área de trabajo. Toma en cuenta la capacidad del ser humano para modificar su propia conducta, la necesidad de relacionarse con otras personas y la posibilidad de cultivar hábitos que permitan el incremento de la productividad”. (11:10)

“Es una metodología que, con la participación de los involucrados, permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros. El enfoque primordial de esta metodología desarrollada en Japón es que para que haya calidad se requiere antes que todo orden, limpieza y disciplina. Con esto se pretende atender problemáticas en oficinas, espacios de trabajo e incluso en la vida diaria, donde las mudas (desperdicios) son relativamente frecuentes y se generan por el desorden en el que están útiles y herramientas de trabajo, equipos, documentos, etc., debido a que se encuentran en los lugares incorrectos y entremezclados con basura y otras cosas innecesarias. Imagine las dificultades y el tiempo perdido para encontrar en un lugar desordenado una herramienta, los tropiezos, la cantidad de cosas que no deberían estar ahí, las que son útiles, etc. Obviamente bajo estas condiciones la productividad del trabajo disminuye y los procesos se vuelven más lentos y burocráticos. Por lo tanto, bajo este escenario es preciso aplicar la metodología de las 5´S”. (5:110)

Con la aplicación de la metodología cinco eses (5´S) en el hotel, se estará en la capacidad de reducir las deficiencias que puedan existir en las áreas de trabajo

con respecto a seguridad, orden y limpieza, a través de diversos planes de acción para corregir, y lograr así el mejoramiento continuo. Para mantener ambientes de trabajo agradables que contribuyan al alcance de los objetivos.

1.4.1 Seiri (Seleccionar)

“Este principio implica que en los espacios de trabajo los empleados deben seleccionar lo que es realmente necesario e identificar lo que no sirve o tiene una dudosa utilidad para eliminarlo de los espacios laborales. Por lo tanto, el objetivo final es que los espacios estén libres de piezas, documentos, muebles, herramientas rotas, desechos, etc., que no se requieren para efectuar el trabajo y que solo obstruyen su flujo”. (5:111)

Imagen 1
Aplicación del proceso Seiri - Seleccionar



Fuente:<http://www.monografias.com/trabajos99/curso-implementacion-metodologia-5s/img16.png>.
Junio de 2016.

La razón principal de este principio es identificar los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades y al mismo tiempo, retirar los objetos innecesarios, con el fin de mantener un espacio amplio en cada área de trabajo.

1.4.1.1 Beneficios

“La aplicación de las acciones Seiri preparan los lugares de trabajo para que estos sean más seguros y productivos. El primer y más directo impacto de Seiri está relacionado con la seguridad. Ante la presencia de elementos innecesarios, el ambiente de trabajo es tenso, impide la visión completa de las áreas de trabajo, dificulta observar el funcionamiento de los equipos y máquinas, las salidas de emergencia quedan obstaculizadas haciendo todo esto que el área de trabajo sea más insegura.

La práctica de Seiri además de los beneficios en seguridad permite:

- Liberar espacio útil en planta y oficinas.
- Reducir los tiempos de acceso al material, documentos, herramientas y otros elementos de trabajo.
- Eliminar las pérdidas de productos, equipos, materiales o elementos que se deterioran por permanecer almacenados sin uso, por ejemplo, material de empaque, etiquetas, envases plásticos, cajas de cartón y otros.
- Facilitar el control visual de las materias primas que se van agotando y que se requieren para un proceso en un turno, etc.
- Preparar las áreas de trabajo para el desarrollo de acciones de mantenimiento autónomo, ya que se puede apreciar con facilidad los escapes, fugas y contaminaciones existentes en los equipos y que frecuentemente quedan ocultas por los elementos innecesarios que se encuentran cerca de los equipos”. (13:s.p)

1.4.1.2 Criterios Seiri

“Los objetos que se encuentran en las áreas de trabajo podrán estar comprendidos en tres categorías a saber:

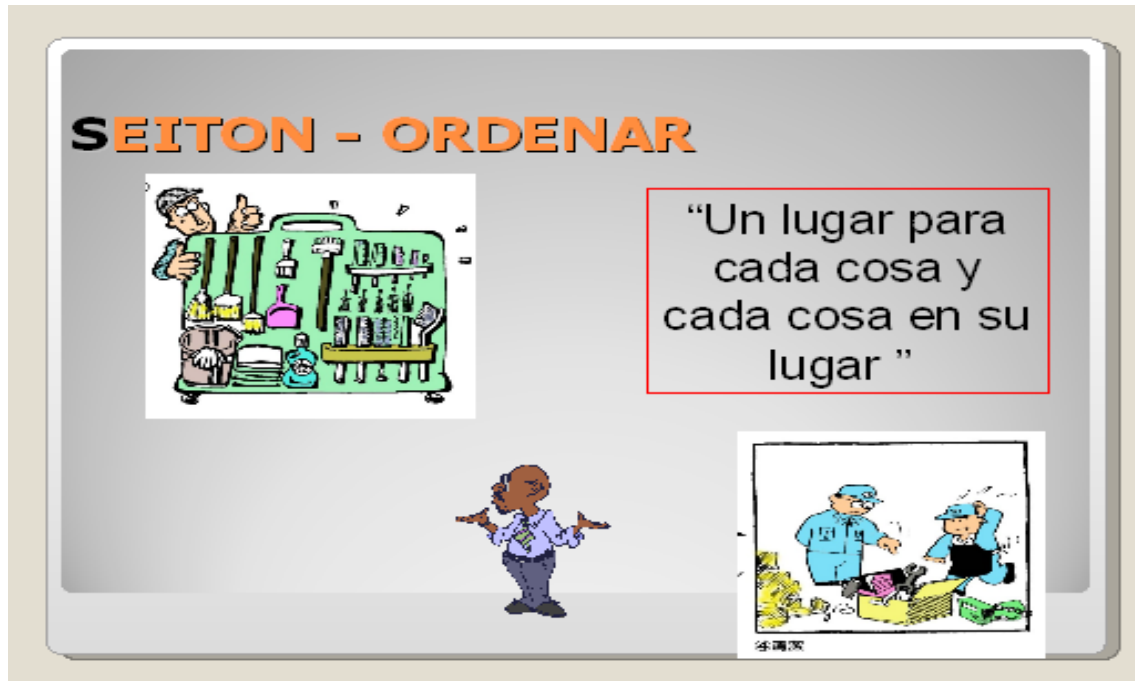
- **Objetos necesarios:** son todos aquellos elementos que son imprescindibles para el desarrollo de las funciones de los puestos y que en su ausencia éstas no podrían ser realizadas.
- **Objetos dañados:** son todos aquellos elementos que pueden ser necesarios o innecesarios, pero para que sean utilizables deben pasar por un proceso de reparación.
- **Objetos obsoletos/innecesarios:** son todos aquellos elementos que pueden ser separados o descartados de las áreas de trabajo por no ser útiles en las mismas”. (11:17)

1.4.2 Seiton (Ordenar)

“Con la aplicación de esta segunda S habrá que ordenar y organizar un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, de tal forma que minimice el desperdicio de movimiento de empleados y materiales. La idea es que lo que se ha decidido mantener o conservar en la primera S se organice de tal modo que cada cosa tenga una ubicación clara y, así esté disponible y accesible para que cualquiera lo pueda usar en el momento que lo disponga. No hay que olvidar que tan importante es localizar algo y poder regresarlo al lugar que le corresponde. La clave es fácil: uso y acceso, así como buena imagen o apariencia del lugar. Para clasificar se deben emplear reglas sencillas como: etiquetar para que haya coincidencia entre las cosas y los lugares de guardar; lo que más se usa debe estar más cerca y a la mano, lo más pesado abajo, lo liviano arriba, etc.”. (5:111)

Imagen 2

Aplicación del proceso Seiton - Ordenar



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos99/curso-implementacion-metodologia5s/img20.png>.
Junio de 2016.

El aspecto clave es el uso y acceso de los diferentes objetos de cada una de las áreas de trabajo; así como la buena imagen y/o apariencia. Para ordenar los materiales, herramientas o accesorios, se pueden utilizar reglas sencillas como: colocar a la mano los artículos que son de uso frecuente, y situar en un lugar más lejano los que son de poca frecuencia.

1.4.2.1 Beneficios

- “Disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina para facilitar su acceso y retorno al lugar.
- Disponer de sitios identificados para ubicar objetos que se emplean con poca frecuencia.

- Disponer de lugares para ubicar el material o elementos que no se usarán en el futuro.
- En el caso de maquinaria o equipo, facilita la identificación visual de elementos de los equipos, sistemas de seguridad, alarmas, controles, sentido de giro, etc.
- Lograr que el equipo de producción tenga protecciones visuales para facilitar su inspección autónoma y control de limpieza.
- Identificar y marcar todos los sistemas auxiliares del proceso como tuberías, aire comprimido, combustibles”. (13:s.p)

1.4.3 Seiso (Limpiar)

“Esta S consiste en limpiar e inspeccionar el sitio de trabajo y los equipos para prevenir la suciedad implementando acciones que permitan evitar, o al menos disminuir la suciedad y hacer más seguros los ambientes de trabajo. Por lo tanto, esta S no solo consiste en tomar el trapo y sacudir el polvo, implica algo más profundo; se trata de identificar las causas por las cuales las cosas y los procesos no son como deberían ser (limpieza, orden, defectos, procesos, desviaciones, etc.), de tal forma que se pueda tener la capacidad para solucionar los problemas de raíz, evitando que se repitan”. (5:112)

Esta fase implica la realización de una limpieza profunda y general para eliminar la suciedad en cada una de las áreas de trabajo. Debido a que cada área está expuesta a la generación de sustancias de suciedad. Por ejemplo, la cocina y el comedor de empleados son propensos al mal olor de los desperdicios de alimentos que se acumulan en los botes de desechos, el restaurante a través de la falta de limpieza de manera inmediata en las mesas de servicio, utensilios y platillos de alimentos luego de retirarse los clientes, ama de llaves a través de la poca frecuencia de aseo sobre los pasillos, pisos, paredes y superficies en general de las instalaciones del hotel. La unidad de análisis deberá observar esta fase como

prioritaria para mantener la calidad en los diversos servicios que se brinda a los huéspedes y así permanezcan fieles a la marca hotelera.

Imagen 3
Aplicación del proceso Seiso - Limpiar



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos99/curso-implementacion-metodologia5s/img24.png>.
Junio de 2016.

1.4.3.1 Beneficios

“Los beneficios de tener limpios los espacios no solo es el agrado que causa a la vista y en general al ambiente de trabajo, sino que también ayuda a identificar con más facilidad algunas fallas; por ejemplo, si todo está limpio y sin olores extraños es más probable que se detecte a tiempo un principio de incendio por el olor a humo o un mal funcionamiento de un equipo por una fuga de fluidos, etc. Por lo tanto, el reto es integrar la limpieza como parte del trabajo diario”. (5:112)

- “Reduce el riesgo potencial de que se produzcan accidentes.

- Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.
- Se incrementa la vida útil del equipo e instalaciones al evitar su deterioro por contaminación y suciedad.
- Las averías se pueden identificar fácilmente cuando el equipo se encuentra en estado óptimo de limpieza.
- La limpieza conduce a un aumento significativo sobre la eficiencia del equipo.
- Se reducen los desperdicios de materiales y energía debido a la eliminación de fugas y escapes.
- Menos probabilidad de contraer enfermedades.
- Ayuda a mejorar el aspecto al evitar mayores daños a la ecología.
- La calidad del servicio se mejora y se evitan las pérdidas por suciedad y contaminación”. (13:s.p)

1.4.4 Seiketsu (Estandarizar)

“Estandarizar pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzado con el uso de las primeras 3 S, mediante la aplicación continua de estas. En esta etapa se pueden utilizar diferentes herramientas; una de ellas es la localización de fotografías del sitio de trabajo en condiciones óptimas para que todos los trabajadores puedan verlas y así recordarles que ese es el estado en el que debería permanecer; otra herramienta es el desarrollo de normas en las cuales se especifique lo que debe hacer cada empleado con respecto a su área de trabajo. De manera adicional, es posible diseñar procedimientos y desarrollar programas de sensibilización, involucramiento y convencimiento de las personas, para que las tres primeras S sean parte de los hábitos, acciones y actitudes diarias”. (5:112)

Esta cuarta fase está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones. El hotel debe determinar un estándar para que los colaboradores de las diferentes áreas se involucren sobre la manera de conservar el orden y limpieza en cada lugar de trabajo, sin importar el

nivel jerárquico del puesto en que se encuentren, éstos siempre deben estar dispuestos a realizar el aseo del equipo, pisos, superficies y el ordenamiento de los objetos útiles asignados en las áreas.

Imagen 4
Aplicación del proceso Seiketsu - Estandarizar



Fuente:<http://www.monografias.com/trabajos99/curso-implementacion-metodologia-5s/img27.png>.
Junio de 2016.

1.4.4.1 Beneficios

- “Se crea el conocimiento adquirido durante años de trabajo.
- El personal aprende a conocer con profundidad el equipo y elementos de trabajo.
- Se dan las condiciones para que el personal tenga un mejor desempeño en su trabajo, lo que beneficia además, en la productividad.
- Se evitan pérdidas de tiempo al estar localizados y en el lugar adecuado los objetos de trabajo requeridos.

- Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- Se evitan errores en la limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.
- La dirección se compromete más en el mantenimiento de las áreas de trabajo al intervenir en la aprobación y promoción de los estándares.
- Se prepara al personal para asumir mayores responsabilidades en la gestión del puesto de trabajo”. (13:s.p)

1.4.5 Shitsuke (Disciplina)

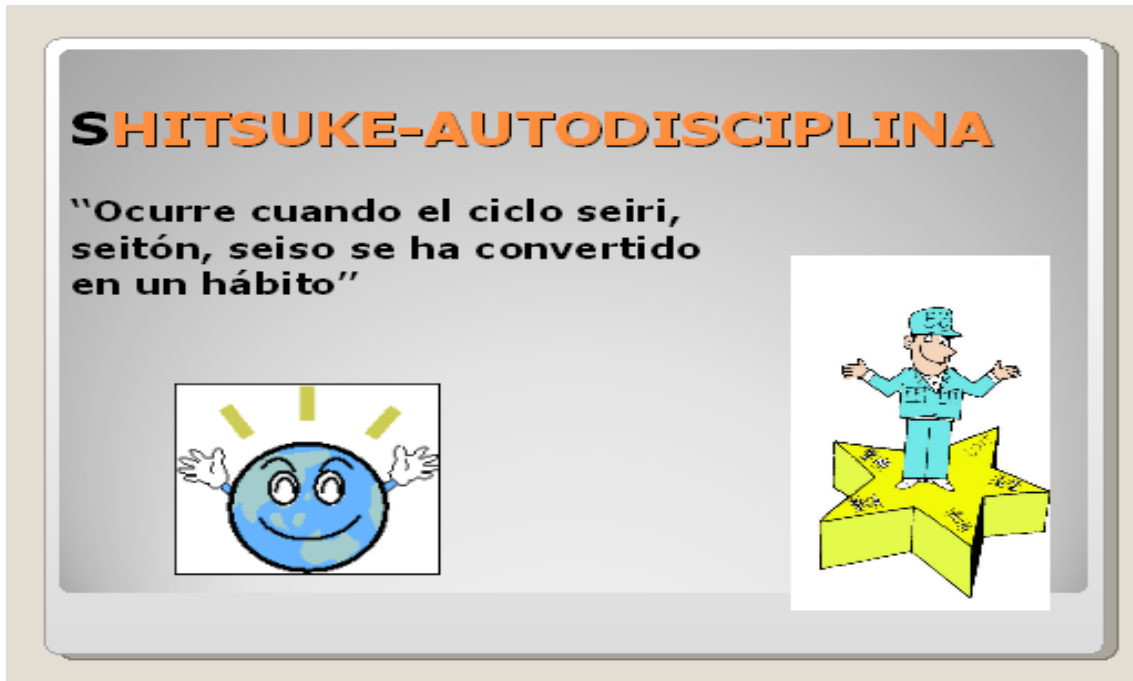
“Significa evitar a toda costa que se rompan los procedimientos ya establecidos. Solo si se implementan la autodisciplina y el cumplimiento de normas y procedimientos adoptados será posible disfrutar de los beneficios que estos brindan. La disciplina es el canal entre las 5 S y el mejoramiento continuo. Implica control periódico, visitas sorpresa, autocontrol de los empleados, respeto por sí mismo y por los demás, así como una mejor calidad de vida laboral”. (5:112)

Esta "S" constituye la etapa más difícil de alcanzar; ya que implica establecer nuevos hábitos de orden y limpieza para modificar aquellos que pueden echar atrás lo que se ha logrado con las 4 S, se debe luchar contra la natural resistencia al cambio.

La quinta fase consiste en formar un nuevo orden de vida laboral, a través de cumplir diariamente con las normas o estándares de trabajo establecidos y asumir el compromiso de todos para mantener y mejorar el nivel de organización, seguridad, orden y limpieza en las actividades diarias.

Imagen 5

Aplicación del proceso Shitsuke - Disciplina



Fuente:<http://www.monografias.com/trabajos99/curso-implementacion-metodologia-5s/img30.png>.
Junio de 2016.

Es necesaria la constante observación de los datos obtenidos y realizar una memoria con el seguimiento del programa de cinco eses (5'S), donde se refleje todo el conocimiento que se ha adquirido y aplicado.

1.4.5.1 Beneficios

- “Se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la empresa.
- Se siguen los estándares establecidos y existe una mayor sensibilización y respeto entre personas.
- La moral en el trabajo se incrementa.
- El cliente se sentirá más satisfecho ya que los niveles de calidad en los servicios serán superiores.

- El sitio de trabajo será un lugar donde realmente sea atractivo llegar cada día”.
(13:s.p)

1.4.5.2 Equipo de seguridad, orden y limpieza (SOL)

Es un grupo de personas que se forma para velar por la adecuada aplicación de la metodología cinco eses (5´S). Dicho equipo estará encargado de vigilar la seguridad, orden y limpieza de las diferentes áreas de trabajo y del cumplimiento de los estándares establecidos. A través de las auditorías se llevará el control y evidencias objetivas que permitirán verificar el estado actual de las áreas, en la cual se indicarán las correcciones necesarias respecto a las deficiencias encontradas.

- **Seguridad:** es el conjunto de principios, leyes, normas y mecanismos de prevención de los riesgos inherentes al trabajo, que pueden ocasionar un accidente de trabajo, con daños a la vida de los trabajadores, a las instalaciones o equipos de la entidad en todas las áreas.
- **Orden:** se refiere a la correcta disposición y manejo de los elementos (equipos, materiales y productos) que intervienen en el desarrollo de las actividades específicas de cada tarea, contribuye a una buena organización.
- **Limpieza:** es el estado en aseo e higiene de las instalaciones, maquinaria, equipos y elementos de trabajo.

El comité de seguridad, orden y limpieza tiene como responsabilidad programar las jornadas de aseo en general y vigilar por el correcto desarrollo en las áreas correspondientes.

Las funciones de los integrantes del comité SOL son:

- Motivar al personal para desarrollar acciones en condiciones adecuadas de orden y limpieza.
- Realizar el seguimiento a las condiciones de orden y limpieza, a través de integrar a los trabajadores en el mantenimiento.

Como se puede comprender en los temas desarrollados anteriormente la metodología cinco eses (5´S), indica que, es de suma importancia el observar la aplicación en las empresas; ya sea con procesos productivos o de servicios. El fin principal es lograr la mayor eficiencia de los recursos con los que se cuenta, sin descuidar por ningún motivo la satisfacción de los clientes externos, los cuales hacen posible la existencia de las empresas, así mismo el bienestar de los colaboradores que forman parte de ella, debido a que estos son los que ejecutan las acciones que hacen posible el desarrollo de los procesos, normas, reglas y planeación estratégica diseñada para el tipo de empresa o unidad productiva en cuestión.

Para establecer la forma cómo se aplica la metodología cinco eses (5´S), o bien definir si existe la necesidad de implementarla en su totalidad en el hotel, es importante observar lo siguiente: primero realizar un diagnóstico situacional de la organización, para establecer el estado actual de cada área de trabajo respecto a seguridad, orden y limpieza, por medio de encuestas al personal operativo, entrevista personalizada a jefes de área, y observar directamente cada área de servicio. Luego de analizar los resultados obtenidos se procederá a elaborar la propuesta de implementación acorde a la capacidad instalada de la unidad económica.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL SOBRE SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA EN UN HOTEL DE CUATRO ESTRELLAS UBICADO EN LA ZONA VIVA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

A continuación se presentan las condiciones generales del hotel que se eligió como unidad de análisis, y la situación actual en cuanto a la metodología cinco eses (5'S).

2.1 Metodología utilizada

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el método científico en sus tres fases: (indagadora, demostrativa y expositiva), como también el método deductivo e inductivo; para diagnosticar la situación actual del hotel sobre las variables de seguridad, orden y limpieza. Así mismo, se utilizaron las técnicas de encuesta al personal, entrevista a los jefes, observación directa e investigación bibliográfica a través de instrumentos como guía de entrevista, boleta de encuesta, ficha bibliográfica. Se realizó un censo a los 51 colaboradores de las ocho áreas de trabajo, los temas tratados con ellos fueron la clasificación del mobiliario y equipo, seguridad, orden y limpieza de las diversas áreas de trabajo, con el objetivo de establecer las condiciones físicas de las mismas. (Anexo 2).

Se ejecutó un cuestionario o boleta a cada uno de los ocho jefes de las siguientes áreas: ama de llaves, cocina, contabilidad, mantenimiento, recepción, restaurante, seguridad y ventas.

La investigación se realizó, con la finalidad de recolectar la información necesaria y de primera fuente. Entre los principales temas que se trataron fueron, el conocimiento sobre la metodología cinco eses (5'S), la distinción entre los objetos necesarios e innecesarios, políticas de las diversas actividades de cada puesto de

trabajo, existencia de reglas en cuanto a seguridad, orden, limpieza, el tratamiento de la basura, así como aspectos administrativos.

Los instrumentos utilizados para dicha investigación se adjuntan en los anexos (guía de observación, cuestionario y ficha bibliográfica).

Se realizó la observación directa para evaluar y verificar la situación actual de cada una de las áreas mencionadas y de esta manera comparar la información que brindaron los jefes, así como también la que se obtuvo en las encuestas, para diagnosticar la situación actual del hotel en cuanto a seguridad, orden y limpieza. (Anexo 1).

Así mismo se consideraron los comentarios extras brindados por los colaboradores en el desarrollo de la investigación.

2.2 Antecedentes de la unidad de análisis

La unidad analizada, es un hotel ubicado en la categoría de cuatro estrellas, considerando que es importante evaluar los procesos internos de cada una de las áreas de trabajo que lo componen para contrarrestar las deficiencias de seguridad, orden y limpieza que actualmente atraviesan.

La marca hotelera está situada en 50 países, con más de 700 hoteles en todo el mundo, ha crecido anualmente e innovado debido a sus diferentes servicios, productos y hospitalidad.

La cadena hotelera está experimentando un gran momento. Con una oferta totalmente modernizada para satisfacer las nuevas expectativas de los huéspedes, una rápida expansión, principalmente a través de franquicias, con el objetivo de contar con 1,000 hoteles en un período de cinco años en todo el mundo.

Ha adoptado una nueva identidad visual a nivel mundial. Eso ha cambiado profundamente el diseño de la cadena, combinado con una campaña publicitaria global.

El hotel abrió sus puertas en la ciudad de Guatemala, en febrero del año 2007, a la fecha cumple 10 años de servir a la sociedad guatemalteca y atiende visitantes de todas partes del mundo como huéspedes distinguidos; en su espacio y confort de sus 99 suites, decoradas con pisos de madera, ventanas con aislador de ruido, balcones con vista a la ciudad y hacia los volcanes, además equipadas con televisión de pantalla plana LCD con cable, internet inalámbrico, aire acondicionado, cocina con estufa, horno de microondas, mini-bar, así como caja de seguridad electrónica y teléfono de marcado directo con servicio de buzón de voz, ideal para largas estadías de familias y ejecutivos exigentes; también cuenta con cuatro salones para eventos con capacidad para 200 personas. Cuenta con 18 habitaciones Privilege, catalogadas como las que tienen más beneficios en comparación a las otras habitaciones, así mismo el precio por estadía es más alto.

“Las suites estándar son de 40 metros de área y también cuenta con master suites de 70 metros tienen un sofá cama adicional, los huéspedes de las habitaciones Privilege cuentan con beneficios como desayuno, postres de cortesía, pantuflas y periódico diario llevado a la habitación, amenidades de lujo, teatro en casa, reloj con sistema programable de despertar con música relajante, etc.

Con su inconfundible estilo y calidad el hotel se encuentra a tan solo 10 minutos del Aeropuerto Internacional la Aurora, ubicado en el corazón de la zona viva en el área más importante del sector hotelero y turístico de la ciudad de Guatemala, con rápido acceso a los mejores restaurantes, bares, discotecas y centros comerciales. El restaurante del hotel se encuentra a disposición de los huéspedes y público en general, en horarios de lunes a domingo de 6:00 a.m. a las 24:00 horas”. (9:s.p)

2.2.1 Filosofía empresarial

La filosofía empresarial identifica la forma de ser de una empresa, entre los valores el carácter fundamental de la organización se crea un sentido de identidad y pertenencia en ella, el cual brinda un comportamiento ético (profesional, personal y social) para lograr metas comunes entre los colaboradores y la organización, para eso es necesario contar con el trabajo en equipo. Es importante indicar que el hotel unidad de análisis no cuenta con su propia filosofía, se basa en la propuesta por la cadena hotelera, la cual se presenta a continuación.

2.2.1.1 Misión

“Ofrecer una experiencia acogedora inspirada por el sabor local, garantizada por su compromiso en toda la red de la marca y realizada por hoteleros entusiastas”.
(12:8)

2.2.1.2 Visión

“En el segmento escala media, los hoteles de las cadenas garantizan la calidad estandarizando sus establecimientos, mientras que los hoteles independientes ofrecen diversidad. Hoy, en un mundo más y más globalizado, los clientes buscan más diversidad pero sin merma de la calidad”. (12:6)

2.2.1.3 Valores

Los valores se pueden definir como: creencias o reglas desarrolladas por los individuos para orientarlos en sus vidas; son criterios en los que se basan las personas para decidir el tipo de perspectivas a lograr. El hotel cuenta con seis valores que se detallan a continuación:

- **Pasión por el cliente**

“La hospitalidad es nuestro trabajo, complacer al otro es nuestra fuente de energía. El cliente es el motor de nuestras decisiones y el filtro de nuestras reflexiones.

- **Innovación**

Nos dijeron que era imposible, juntos lo hemos conseguido. Hacemos lo máximo para que los sueños de nuestros clientes se vuelvan realidad. Lo hemos soñado, lo hemos hecho, les ha encantado. Somos curiosos, estamos abiertos a las ideas, nos reinventamos y reclamamos una libertad por experimentar y por crear.

- **Desempeño sostenible**

Nos apuntamos a una dinámica de creación de valor positivo, para todos, por mucho tiempo.

- **Confianza**

Somos espontáneamente benévolo. Nos gusta apoyar y valorar a cada uno. Mantenemos nuestros compromisos. Decimos lo que hacemos, y hacemos lo que decimos.

- **Espíritu de conquista**

Nuestros clientes son trotamundos, nosotros también. Exploramos, emprendemos, desarrollamos. Somos ambiciosos para nuestros clientes. Hacemos posible lo imposible.

- **Respeto**

Estamos atentos al mundo, a los otros. Nos gusta la mezcla de culturas. Estamos orgullosos de nuestras diferencias. Consideramos a todo ser humano como una riqueza. Cuidamos el planeta.

Nuestros valores nos proporcionan un fuerte sentimiento de apego y son el lenguaje común. Perpetúan e irradian más allá de los trabajos, de las personas, de los países y de las culturas el sentido de la hospitalidad y del servicio que hacen la reputación del grupo en el mundo”. (12:5)

2.2.1.4 Objetivos

- “Desarrollar un servicio diferenciado a través de la personalización de las relaciones y el empoderamiento de los equipos.
- Ser global es la estrategia que va a diferenciar a la marca de sus competidores, una estrategia en línea con los deseos de nuestros clientes, nuestros equipos y nuestros asociados.
- Ser sinceramente empáticos con nuestros asociados hará que confíen en la marca y mejorará los indicadores de resultados que juzgamos prioritarios.
- Ampliar las habilidades de cada colaborador para construir una relación de calidad con los clientes.
- Descubrir y entender los diferentes pasos al realizar la reserva, de los diferentes huéspedes.
- Satisfacer a los clientes y responder a sus necesidades de forma profesional.
- Manejar las emociones propias y de los demás en relación con los clientes.
- Adquirir nuevas actitudes comerciales.
- Desarrollar la iniciativa y la autonomía”. (12:9)

2.2.2 Estructura organizacional

Actualmente el hotel está conformado por las siguientes ocho áreas de trabajo: 1) ama de llaves, 2) cocina, 3) contabilidad, 4) mantenimiento, 5) recepción, 6) restaurante, 7) seguridad y 8) ventas. Con el fin de ilustrar la estructura funcional del hotel, se elaboró un organigrama que muestra la jerarquía interna y secuencia lógica de las distintas áreas. La siguiente imagen muestra cómo están estructurados los puestos de trabajo, en cada una de las áreas que lo componen.

Imagen 6
Organigrama nominal del hotel



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

2.2.2.1 Clasificación y descripción de las funciones

“La descripción de las actividades principales que a continuación se presentan, son adaptaciones del manual organizacional.

Las principales atribuciones y obligaciones especiales, aunque no limitativas del personal que presta los servicios en el hotel, de acuerdo con el cargo o puesto que desempeñan y a lo convenido previamente con el contrato individual de trabajo son las siguientes:

- **Gerente general**

- a. Planificar, dirigir, supervisar, coordinar y controlar el correcto funcionamiento, administración y operación hotelera.
- b. Velar por la ejecución de las funciones de las distintas áreas de la operación hotelera, asegurarse del cumplimiento de los objetivos.
- c. Nombrar y remover al Gerente administrativo y financiero, Gerente de mercadeo y ventas, y demás funcionarios y trabajadores de la operación hotelera.
- d. Remitir a Junta Directiva, la memoria anual de labores de la operación hotelera.
- e. Celebrar contratos, convenios y en general toda clase de actos jurídicos directamente relacionados con el desarrollo de las labores vinculadas con la operación del hotel. Así como los relacionados con la administración de los recursos humanos, bienes muebles, materiales y financieros que le hayan sido asignados para el cumplimiento de las atribuciones.

- **Gerente financiero**

- a. Dirigir, coordinar y controlar el correcto funcionamiento administrativo y fiscal del hotel.
- b. Responder por la administración, supervisión y correcto funcionamiento de las áreas de compras, costos, almacén, contabilidad, egresos, tesorería y sistemas.
- c. Supervisar y controlar el flujo de caja del hotel.

- d. Preparar y verificar el cumplimiento del presupuesto.
- e. Revisar, analizar y preparar la información financiera y contable.
- f. Velar por el cumplimiento de las disposiciones administrativas, legales y fiscales que afectan los registros contables.

- **Jefe de recepción**

- a. Coordinar las actividades relacionadas con la operación del hotel en recepción con el fin de garantizar la adecuada prestación del servicio.
- b. Elaborar reportes periódicos.
- c. Supervisar, coordinar y controlar la operación del área de recepción.
- d. Supervisar y generar un clima organizacional propicio en el área de recepción.
- e. Apoyar al personal en la solución de problemas con los huéspedes.
- f. Coordinar labores con el jefe de ama de llaves, en caso sea necesario, para la prestación de un excelente servicio a los huéspedes.
- g. Revisar que las tarifas aplicadas sean las correctas.
- h. Asegurar que se logre la satisfacción total de los huéspedes.
- i. Revisar la facturación de las cuentas de los huéspedes.

- **Jefe de ama de llaves**

- a. Velar y contribuir al bienestar de los huéspedes para garantizar la preparación diaria de las habitaciones.
- b. Asignar turnos al personal subalterno conforme a la ocupación de habitaciones.
- c. Elaborar y ejecutar programas de preparación y limpieza de zonas comunes que estén bajo su responsabilidad.
- d. Controlar el uso y gasto de los suministros.
- e. Supervisar constantemente el mantenimiento de las habitaciones.
- f. Velar por el adecuado funcionamiento del servicio de lavandería.

- **Capitán de restaurante**

- a. Coordinar y realizar el seguimiento a las labores asignadas a los meseros.
- b. Coordinar las labores de servicio de restaurante, eventos o domicilios.
- c. Supervisar y administrar al personal subalterno que le sea asignado.
- d. Elaborar horarios de trabajo.
- e. Efectuar labores de capacitación y adiestramiento del personal.

- **Jefe de cocina**

- a. Revisar diariamente los planes de trabajo del día, según eventos programados de ocupación.
- b. Efectuar funciones de cocina, tales como cortar, almacenar, cocción de alimentos, según el programa de trabajo.
- c. Asegurar un correcto seguimiento de instrucciones de acuerdo al movimiento del área e instrucciones recibidas.
- d. Colaborar en la organización y elaboración de las estanterías de los insumos y vajillas a ser utilizados en la cocina.
- e. Verificar el cumplimiento de normas sanitarias en alimentos e instalaciones.
- f. Cumplir con los turnos de trabajo que le sean asignados conforme al reglamento.

- **Jefe de mantenimiento**

- a. Velar por el buen funcionamiento de las instalaciones físicas y equipos.
- b. Elaborar y ejecutar programas preventivos de mantenimiento de maquinaria, equipos y mobiliario.
- c. Efectuar intervenciones correctivas sobre la maquinaria, equipos y mobiliario.
- d. Coordinar y supervisar todos los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo.
- e. Supervisar constantemente el correcto funcionamiento de las distintas áreas.

- **Jefe de seguridad**

- a. Velar por la seguridad de bienes y personas dentro del hotel.
- b. Atender de inmediato los problemas de seguridad que susciten en el hotel.
- c. Implementar programas de seguridad preventiva y de administración de riesgos.
- d. Administrar y supervisar al personal que le sea asignado; así como al personal de la empresa que sea contratada para prestar el servicio de seguridad.
- e. Procurar el apoyo externo de las entidades del estado en materia de seguridad y de emergencia, en aquellos casos en que se requiera.
- f. Presentar informes periódicos de su gestión.

- **Jefe de ventas**

- a. Realizar una eficiente gestión comercial a través de las políticas específicas de mercadeo y ventas.
- b. Supervisar y coordinar la captura de nuevas cuentas, mantener excelentes relaciones con los clientes, y promover la participación en los programas de ventas creados por la cadena hotelera.
- c. Liderar acciones de mercadeo y ventas.
- d. Dirigir el departamento de mercadeo y ventas.
- e. Investigar la situación de las empresas de la competencia.
- f. Elaboración del presupuesto del área de mercadeo y ventas.

- **Administrador de sistemas**

- a. Planear, actualizar y controlar los sistemas informáticos y de comunicación usados en el hotel.
- b. Velar por el buen funcionamiento de equipos y de los sistemas de información.
- c. Planificar la actualización e instalación de nuevos recursos físicos, así como de nuevas aplicaciones.
- d. Dar apoyo y soluciones integrales a las necesidades que presenten los usuarios del sistema informático.

- **Cajero general**

- a. Controlar y supervisar los ingresos de efectivo, cheques o tarjetas de crédito.
- b. Registrar diariamente los movimientos bancarios.
- c. Programar los pagos de las cuentas por pagar.
- d. Operar el sistema informático que se utilice para el registro de operaciones contables.
- e. Entregar los cheques de pago a proveedores del hotel.
- f. Entregar cheques derivados del pago de salarios, bonificaciones y prestaciones de los trabajadores.

- **Auditor de ingresos**

- a. Controlar, revisar y verificar los ingresos y movimientos diarios de los diferentes ambientes, revisar y generar los diferentes reportes de ingresos.
- b. Efectuar arqueos de caja en recepción, parqueo, alimentos y bebidas.
- c. Operar el sistema informático que se utilice para el registro contable de las operaciones de ingresos.

- **Auditor de egresos**

- a. Conciliar las cuentas por pagar.
- b. Conciliar las cuentas por cobrar.
- c. Coordinar los cobros a los clientes.
- d. Operar el sistema informático para el registro de operaciones contables.
- e. Supervisar, controlar y responder por la recuperación de la cartera.

- **Auditor de costos**

- a. Operar los registros contables relativos al control de costos.
- b. Supervisar el uso adecuado de los productos que se compran.
- c. Realizar informes de los costos de cada área durante cierto período establecido.
- d. Operar el sistema informático para el registro de operaciones contables.

e. Realizar inventarios de los productos que poseen las áreas.

- **Auditor nocturno**

- a. Asegurar y supervisar la correcta operación del hotel en las horas de la noche.
- b. Responder por el fondo de efectivo.
- c. Mantener actualizada la bitácora, así como el porcentaje de ocupación y los datos relevantes de la operación del hotel.
- d. Generar los reportes correspondientes sobre la operación del hotel.

- **Auditor de nóminas**

- a. Revisar y contabilizar las cuentas por liquidar, contabilizar los impuestos y comisiones.
- b. Elaborar la planilla de pago sobre los colaboradores.
- c. Contabilizar el pago de los impuestos.
- d. Operar el sistema informático para el proceso y registro contable de nóminas.

- **Coordinador de compras**

- a. Realizar la adquisición de bienes o productos que sean necesarios en las diferentes dependencias del hotel, conforme a los procedimientos establecidos.
- b. Realizar negociaciones de compra y pago con los proveedores y obtener la respectiva autorización de su jefe inmediato.
- c. Manejar los fondos de caja chica que le sean asignados conforme a las normas y procedimientos establecidos.
- d. Operar el sistema informático que se utilice para el registro de operaciones.

- **Encargado de almacén**

- a. Responsable del manejo, control y supervisión de la bodega y los suministros.
- b. Conocer las existencias máximas y mínimas de productos.
- c. Elaborar solicitudes de compra de productos.

- d. Elaboración y entrega de requisiciones procesadas al auditor de costos.
- e. Procesar diariamente las requisiciones despachadas.
- f. Realizar inventarios de los productos existentes en el hotel.
- g. Utilizar el sistema informático que le sea asignado para el registro de las transacciones a su cargo.

- **Supervisor de recepción**

- a. Coordinar y supervisar las labores del personal de recepción.
- b. Asegurarse que se logre la satisfacción total del cliente.
- c. Mantener informado al personal de las actividades y disposiciones de la gerencia.
- d. Asegurarse de que las tarifas aplicadas sean las correctas.
- e. Apoyar al personal en la solución de problemas.
- f. Revisar los reportes para asegurar que sean correctos.

- **Coordinador de reservaciones**

- a. Manejar el control y registro general de reservaciones.
- b. Elaborar los informes relativos al manejo de las reservaciones.
- c. Utilizar el sistema informático para el control y registro de las reservaciones.
- d. Ajustar tarifas a través del sistema informático.
- e. Ofrecer información clara, precisa y actualizada, sobre tarifas de servicios.

- **Recepcionista**

- a. Brindar la mejor atención al huésped, desde el ingreso hasta la salida.
- b. Responsabilizarse por el fondo asignado y los movimientos de efectivo.
- c. Actualizar la bitácora del día, porcentaje de ocupación y el sistema informático.
- d. Asignar las habitaciones a los huéspedes.
- e. Recibir y velar porque sean atendidas las solicitudes de los huéspedes.
- f. Brindar información general del hotel.

g. Realizar la facturación de los consumos de los huéspedes.

- **Supervisor de mini-bares**

- a. Revisar todos los días los mini-bares del hotel.
- b. Reponer diariamente todos los consumos que se produzcan por los clientes.
- c. Mantener los mini-bares en perfecto estado de funcionamiento.
- d. Servir a los clientes del hotel, ofrecerles los diversos productos que se tengan a la venta.

- **Encargado de lavandería**

- a. Recepción de lencería.
- b. Selección de prendas.
- c. Desmanche de la ropa.
- d. Lavado de prendas.
- e. Secado de prendas.
- f. Planchado.
- g. Atención de requerimiento de los huéspedes.
- h. Entrega de ropa a los huéspedes.

- **Camarera**

- a. Recepción y aseo de las habitaciones asignadas.
- b. Firmar controles de llaves de ingresos y salidas de turno.
- c. Atender requerimientos de los huéspedes.
- d. Organizar la ropa de cama y carros de suministros.
- e. Registrar y entregar los objetos olvidados por los huéspedes.

- **Encargado de limpieza**

- a. Labores de limpieza en instalaciones, áreas comunes, salones para eventos y áreas de oficinas.

- b. Aseo de sanitarios.
- c. Aseo de zonas de tránsito peatonal.
- d. Barrer y trapear pasillos y áreas públicas.

- **Cajero de restaurante**

- a. Recibir los pedidos de alimentos y bebidas realizados por los huéspedes transmitiéndolos al capitán y meseros, siguiendo los estándares operativos definidos para el servicio en las habitaciones.
- b. Responsabilizarse del fondo asignado en la caja del restaurante.
- c. Utilizar el sistema informático para el registro de las operaciones.
- d. Atender el requerimiento de los huéspedes en el área de restaurante y bar.

- **Mesero**

- a. Prestar un excelente servicio personalizado al cliente (montado y levantado de mesas).
- b. Efectuar labores de servicio de restaurante.
- c. Efectuar labores de caja que le sean asignados.
- d. Atender labores de servicio de restaurante en las habitaciones.
- e. Efectuar labores de organización de utensilios a ser utilizados en el restaurante y servicio en habitaciones.

- **Cocinero A**

- a. Asistir y colaborar estrechamente con el jefe de cocina en la preparación de los alimentos, conforme a las recetas estándar y a las instrucciones que le sean giradas.
- b. Preparar platos para las refacciones, cenas y almuerzos del personal del hotel.
- c. Entregar a los meseros los platos preparados para que éstos los hagan llegar a los clientes.
- d. Participar en la organización del trabajo de cocina.

- **Repostero**

- a. Realizar de manera cualificada y autónoma, la preparación y presentación de postres y dulces en general.
- b. Preparar las masas de uso en la cocina para la elaboración de pastelería y repostería.
- c. Realizar pedidos y controlar la conservación de materias primas de uso en su trabajo.
- d. Preparar y disponer los productos para buffet y banquetes, etc.

- **Cocinero B**

- a. Preparar y cocinar los alimentos para la venta
- b. Preparar los platos especiales para eventos
- c. Verificar la existencia de los diferentes alimentos
- d. Revisar diariamente la conservación de los alimentos
- e. Organizar los materiales, utensilios y equipo necesarios para preparar los alimentos a ofrecer.

- **Steward (Lavaplatos)**

- a. Cuidar y limpiar vajillas, cubiertos, equipos e instalaciones de la cocina.
- b. Lavar y organizar equipos y utensilios de cocina.
- c. Efectuar labores de apoyo en la cocina.
- d. Alistar y servir el refrigerio y almuerzo de los trabajadores.
- e. Verificar la limpieza de pisos, paredes, tanto del área de lavado como de almacenaje del equipo.

- **Auxiliar de mantenimiento**

- a. Efectuar la rutina diaria de mantenimiento.
- b. Ejecutar labores de mantenimiento preventivo.
- c. Ejecutar labores de mantenimiento correctivo y reparaciones.

d. Efectuar trabajos de plomería, pintura y electricidad.

- **Supervisor piloto**

- a. Elaborar y apoyar en la elaboración de procedimientos de seguridad.
- b. Identificar y analizar riesgos operativos y ambientales.
- c. Vigilar la puntualidad del personal.
- d. Garantizar las tareas de vigilancia del personal.
- e. Revisar el funcionamiento de las alarmas.
- f. Sugerir medidas para la prevención y el combate de incendios.
- g. Programar recorridos por las instalaciones del hotel.
- h. Supervisar la operación de las cajillas de seguridad.

- **Agente de seguridad**

- a. Mantener vigilancia y seguridad en el área que le sea asignada.
- b. Atender de inmediato los eventos de seguridad dentro de las áreas de trabajo.
- c. Efectuar rondas en forma constante por los sótanos y niveles, y reportar al finalizar la inspección.
- d. Atender labores de control, vigilancia y cobro por uso de los parqueos.
- e. Elaborar reportes diarios de los acontecimientos ocurridos en su turno de trabajo, así como de los demás informes que le sean requeridos.

- **Encargado de banquetes**

- a. Revisar que todo marche según la orden de función.
- b. Supervisar reuniones, cócteles, cenas, entre otros.
- c. Disponer la ubicación y decoración de las mesas.
- d. Verificar la decoración de los salones.
- e. Hacer el recorrido por los salones para controlar su estado.
- f. Supervisar la presentación de la comida.
- g. Supervisar todos los eventos del día.

h. Coordinar los eventos con las áreas involucradas dentro del hotel.

- **Ejecutivo de ventas**

- a. Establecer relaciones comerciales a través de visitas a compañías a fin de generar contactos.
- b. Brindar información completa y detallada acerca del hotel y los servicios ofrecidos.
- c. Impulsar las ventas de los servicios del hotel.
- d. Verificar el servicio que se proporciona al cliente.
- e. Elaborar los informes que le sean requeridos.
- f. Brindar soporte al jefe de mercadeo y ventas”. (7:13)

2.2.3 Servicios que ofrece

Los servicios que brinda el hotel son los siguientes:

- **Servicio de traslado al aeropuerto**

“Servicio disponible durante todo el año, desde y hacia el aeropuerto. La manera fácil de empezar la estadía.

- **Parqueadero**

Dispone de parqueadero abierto las 24 horas donde los vehículos estarán seguros.

- **Sala de ejercicios**

Está equipada para asegurar que los huéspedes puedan mantenerse en forma durante la estadía en el hotel.

- **Banquetes, seminarios, cocteles**

El servicio de salones para eventos está disponible de lunes a domingo. Dispone de cuatro salones con capacidad máxima de 200 personas.

- **Lavandería**

Servicio disponible de lunes a sábado. Recibe la ropa antes de las 9:00 am, en la habitación, después de las 10:00 am, hay un recargo del 50%. El servicio expreso tiene recargo del 50%.

Es importante mencionar que el hotel, en relación al servicio de lavandería únicamente cuenta con dos lavadoras y dos secadoras semi-industriales, para el lavado de toallas de mano y prendas emergentes. El lavado de las prendas de los huéspedes y ropa de cama en general se realiza a través de lavanderías externas.

- **Reloj despertador**

El recepcionista programará la hora que el huésped solicite para ser despertado.

- **Centro de negocios**

Abierto las 24 horas con personal de apoyo para satisfacer las necesidades de los clientes de negocios. Computadoras, impresora, escáner y fotocopidora están disponibles.

- **Internet inalámbrico**

Dispone del servicio de internet con cable de red en cada habitación.

- **Servicio de restaurante bar, desayuno, almuerzo, cena y servicio en la habitación**

El desayuno buffet está disponible de 6:00 a.m. hasta las 10:00 a.m. Almuerzos desde las 12:00 del mediodía, cena desde las 6:00 p.m. Servicio de alimentos servidos en la habitación.

- **Cámaras de circuito cerrado**

Este servicio ayuda a mantener seguros a los clientes y evita robos, ayuda a dar

seguimiento a los visitantes y prevenir incursiones dentro del hotel.

- **Habitaciones para fumadores**

En el momento de que los huéspedes realizan la reservación pueden solicitar la habitación para fumadores o para no fumadores.

- **Las llaves de la ciudad**

En recepción existe a su disposición una guía donde encontrará información de sitios de interés (restaurantes, bares, discotecas, farmacias, museos, cines, sitios turísticos, etc.)". (10:s.p)

2.2.4 Distribución de planta

El hotel cuenta con cuatro sótanos, destinados al servicio de parqueo, oficinas, bodegas, dispone de un lobby, en el cual se encuentran ubicados cuatro salones para eventos y las áreas de servicios principales como recepción, cocina, restaurante y ventas. También tiene 11 niveles destinados a las 99 habitaciones que posee.

A continuación se presenta el listado de las diversas áreas con que cuenta el hotel. Y se describen las funciones principales que realiza cada una de ellas.

2.2.4.1 Área de ama de llaves

Tiene como actividades específicas la limpieza y presentación de las habitaciones, áreas públicas y áreas de servicio del hotel, así como el control de la ropa de las habitaciones, la mantelería, los uniformes y suministros necesarios para la operación. El área de ama de llaves se encarga de atender con auténtico espíritu de servicio y hospitalidad a todos los huéspedes por igual y buscar en todo momento la mejor forma de atender sus necesidades durante la estancia en el hotel.

Las medidas de esta área son: 6.20 metros de largo y 4.50 metros de ancho, se encuentra ubicada en la parte alta del sótano 1, al subir la rampa principal de servicio, también tiene acceso a través de un ascensor de servicio que comunica a los 11 niveles donde están ubicadas las 99 habitaciones. Colinda al frente con el cuarto destinado para almacenar frutas y verduras, al lado izquierdo con la bodega general de productos, al sector derecho colinda con el comedor de colaboradores.

También cuenta con un cuarto destinado para recolectar basura con las medidas de 3.95 metros de largo y 3.05 metros de ancho, ubicado en la planta baja del sótano 1. Además tiene un espacio para archivo ubicado en la planta baja del sótano 4, con medidas de 7.50 metros de largo y 2.95 metros de ancho.

2.2.4.2 Área de cocina

La cocina es el área de producción, donde se elaboran los alimentos que serán servidos a los huéspedes. Cuenta con personal dirigido por un chef o jefe de cocina. Así mismo, se encarga de preparar los alimentos que son proporcionados a los colaboradores y la alimentación que requieren los clientes en los salones de banquetes.

Las medidas que tiene son: 9.80 metros de largo y 8.50 metros de ancho, se encuentra ubicada al fondo del lobby, al lado izquierdo colinda con la oficina de Gerencia General y el área de ventas, al lado derecho con el gimnasio y los sanitarios públicos, al frente colinda con los salones de eventos y el ascensor de servicio.

También cuenta con un cuarto destinado para el almacenamiento de las frutas y verduras que mide 4.45 metros de largo y 1.65 metros de ancho, ubicado en la parte alta del sótano 1, así como el comedor de empleados, que tiene las medidas de 7.70 metros de largo y 2.45 metros de ancho, también se encuentra situado en la planta alta del sótano 1.

2.2.4.3 Área de contabilidad

Esta área maneja de manera eficiente las operaciones financieras que ocurren dentro del hotel. Así como mantener la contabilidad al día, reportar los estados financieros y los análisis, gestionar las actividades de índole legal y llevar a cabo cualquier actividad que requiera de registros contables.

Está conformada por dos oficinas, una mide 9.90 metros de largo y 2.55 metros de ancho y la otra 6.25 metros de largo por 3.25 metros de ancho ubicada en el sótano 1 planta baja, al lado izquierdo colinda con el área de mantenimiento, al frente con la bodega de suministros y químicos, y al lado derecho con las calderas.

También cuenta con la oficina de compras que mide 2.80 metros de largo y 1.65 metros de ancho, situada en la planta alta del sótano 1, tiene la bodega general que mide 6.90 metros de largo y 3.45 metros de ancho ubicada en la planta alta del sótano 1. Así mismo, posee un espacio establecido para la bodega de suministros y químicos con las medidas de 3.95 metros de largo y 3.10 metros de ancho.

Además, tiene un espacio destinado para el archivo de documentos con medidas de 3.95 metros de largo y 2.95 metros de ancho, situado en la planta alta del sótano 2, posee otro espacio para archivo en la planta baja del sótano 4, con medidas de 10.10 metros de largo y 2.95 metros de ancho.

2.2.4.4 Área de mantenimiento

Esta área se encarga del mantenimiento y reparación del equipo operativo y maquinaria del hotel. Las funciones principales que se realizan son: electricidad (instalaciones, iluminación, etc.) plomería (desagüe, cañerías, sistema de agua caliente, etc.), calefacción, refrigeración, aire acondicionado, mantenimiento general (pintura, carpintería, etc.), y cualquier otro servicio en general que se requiera en las habitaciones o áreas del hotel.

Posee las medidas de 8.75 metros de largo y 8.65 metros de ancho está situada en la planta baja del sótano 1, tiene un espacio de 7.25 metros de largo y 2.55 metros de ancho en la planta alta del sótano 1, en el cual se encuentra ubicada la planta eléctrica, que ocupa una parte de dicho lugar, al lado derecho colinda con el área de contabilidad, al lado izquierdo con el área de seguridad y al frente con la bodega de suministros y químicos.

Así también en la parte baja de la planta del sótano 1 están ubicadas dos calderas y dos tanques de agua caliente que ocupan un espacio de 12.50 metros de largo y 6.20 metros de ancho.

2.2.4.5 Área de recepción

El área de recepción es el corazón del negocio hotelero, acá se supervisa el número de habitaciones disponibles, el registro de los huéspedes, hace las reservas, registra las salidas, asigna las habitaciones y las llaves respectivas.

También realiza funciones de controlar, coordinar, gestionar y brindar diferentes servicios durante la permanencia de los huéspedes dentro de las instalaciones. Se atiende de manera personalizada a los huéspedes acerca de las actividades del hotel y se proporciona información acerca de los restaurantes y atracciones cercanas.

Las medidas con las que cuenta son: 11 metros de largo y 6.15 metros de ancho. Está ubicada, en la entrada principal del lobby, al lado derecho colinda con la unidad de sistemas, al lado izquierdo con los salones para eventos y al frente con el área de restaurante.

2.2.4.6 Área de restaurante

Es el área que genera buena parte de los ingresos del hotel de manera complementaria, a la vez con habitaciones, las conferencias y reuniones en los

salones destinados, los cuales son los principales responsables de la alta ocupación en esta área de servicio. En el restaurante se coordinan a diario las operaciones con respecto a la alimentación que se les brinda a los huéspedes, el servicio a las habitaciones (room service), presta el servicio de atención en los eventos de banquetes y todos los servicios en general respecto a bebidas y alimentos que requieren los clientes. Es el área encargada de satisfacer las necesidades de los huéspedes respecto a la alimentación, a través de brindar un buen servicio.

Posee un espacio de 15.40 metros de largo y 12.90 metros de ancho. Se encuentra ubicado en el lobby, al lado derecho colinda con los salones para eventos, al lado izquierdo esta la entrada principal del hotel y al frente el área de recepción. También posee una bodega situada en el sótano 2 de la planta alta, para el almacenamiento de la mantelería, mesas y sillas, mide 6 metros de largo y 2 metros de ancho.

2.2.4.7 Área de seguridad

Es el área encargada del sentimiento de protección frente a carencias y peligros externos sobre los huéspedes, colaboradores y bienes del hotel. Asimismo, tiene el control y supervisión de la entrada y salida de los colaboradores. También se encarga de velar en la conducta y comportamiento de todas las personas que transitan en las diversas áreas de trabajo y pasillos del hotel. Es el área que vela por el ingreso y salida de vehículos, de acuerdo a las normas establecidas de parqueo. Tiene que estar atenta ante cualquier emergencia que se presente en el hotel para actuar de manera inmediata, ante incendios o siniestros.

La seguridad en las instalaciones del edificio de un hotel es importante para que los huéspedes se sientan en ambientes agradables, de lo contrario se podrían percibir posibles riesgos. Muchos clientes a la hora de llegar a un establecimiento hotelero evalúan el nivel de seguridad.

En resumen, los daños pueden afectar a las personas, bienes, edificios y/o instalaciones. Hoy en día, los hoteles tratan cada vez más de adoptar sistemas y recursos humanos y técnicos que permitan ofrecer la seguridad necesaria a los huéspedes.

Todo hotel tiene la obligación de garantizar la seguridad a través de:

- Medios adecuados de prevención.
- Medios adecuados de protección.
- Información necesaria, totalmente clara y accesible.
- Medios adecuados de evacuación.
- Riesgos derivados de las actividades antisociales (agresiones, robos, hurtos fraudes, atracos, etc.).
- Equipos de detección de temperaturas, humedades, gases, contaminación, etc.
- Sistemas de iluminación de emergencia.
- Sistemas de control de acceso, vigilancia por televisión en circuito cerrado, grabación, video sensores, alarmas, etc.
- Cerraduras especiales, puertas blindadas, lectores de tarjetas, vidrios blindados, pulsadores de sospecha y anti-atraco.
- Sistemas de inspección de paquetería, equipos de detección de explosivos.
- Sistemas de control para la manipulación y tratamiento de la información.
- Sistemas de gestión de las instalaciones a través de equipos tele-informáticos que permiten centralizar la información, vigilancia, controlar y visualizar permanente, etc.

El área de seguridad posee un espacio establecido en la garita de 3.85 metros de largo y 1 metro de ancho, dicha área de trabajo está ubicada en el sótano 1 de la planta alta, al principio de la entrada del parqueo, al frente colinda con el comedor de empleados, y área de ama de llaves, al lado izquierdo con la bodega de gas.

También posee una bodega ubicada en el lobby, con medidas de 2 metros de largo y 1 metro de ancho.

2.2.4.8 Área de ventas

Esta área se dedica a la publicidad y venta de los servicios que tiene el hotel, aquí es donde se contactan a los clientes, se les presenta el hotel y ofrecen los servicios. Los encargados de ventas son los que les informan a los jefes de las áreas correspondientes las decisiones de los clientes y cierran trato con ellos, una vez que estos queden convencidos de que desean los servicios.

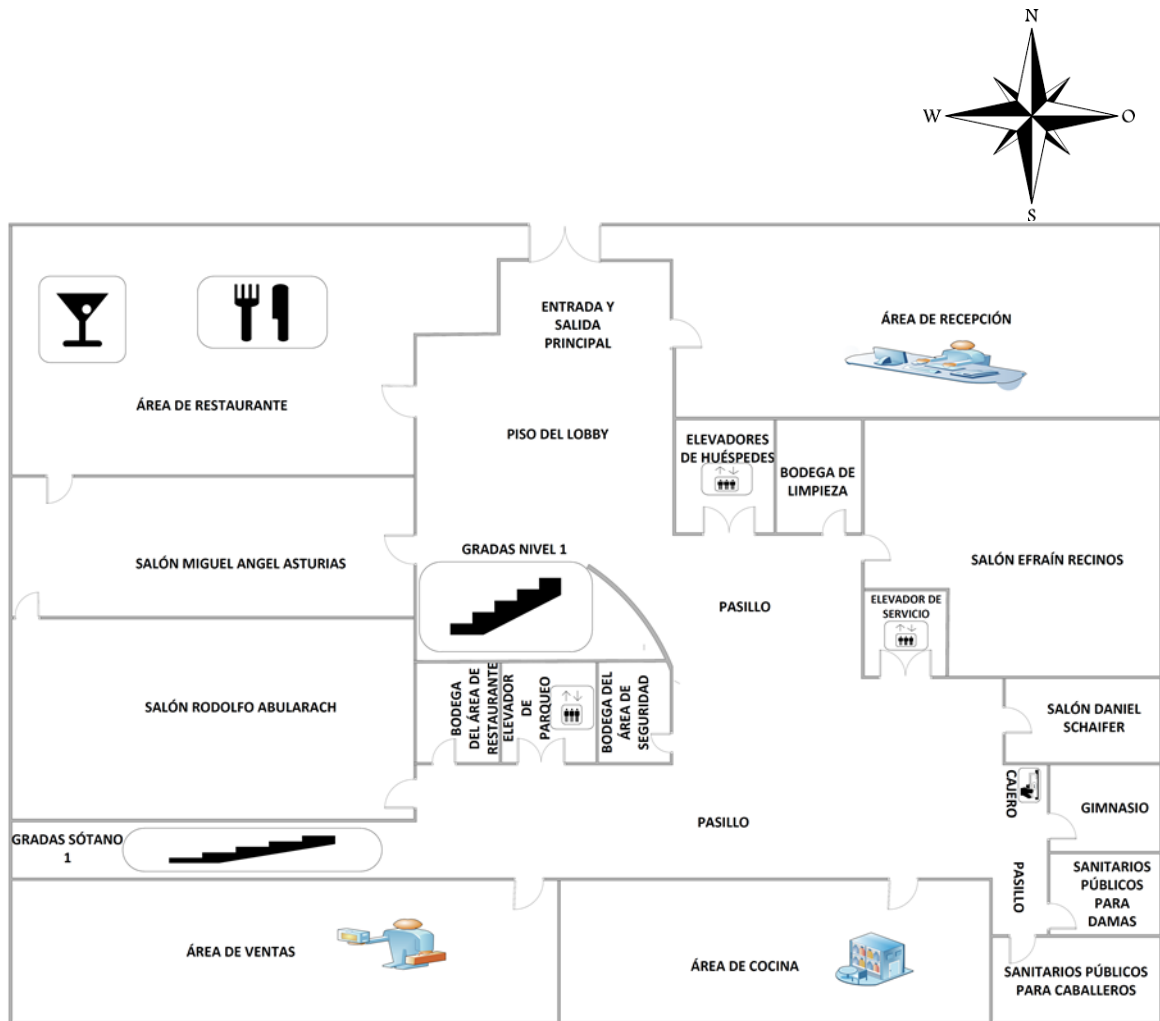
Cuenta con un espacio de 7 metros de largo y 6.25 metros de ancho. Dicha área se encuentra establecida en el lobby, al lado derecho colinda con el área de cocina y al frente con los salones para eventos.

2.2.4.9 Lobby

El hotel cuenta con un piso denominado lobby donde se encuentra la entrada principal de los huéspedes. Es el lugar que sirve de punto de reunión entre huéspedes y visitantes. El Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, requiere que todo edificio para el funcionamiento de un hotel clasificado en la categoría de cuatro estrellas cuente con un vestíbulo, donde esté ubicada el área de recepción, caja y restaurante.

A continuación se presenta el plano del lobby para visualizar de mejor manera la estructura del mismo y la ubicación de cada una de las áreas de trabajo para tener una mejor perspectiva.

Imagen 7 Plano del lobby



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

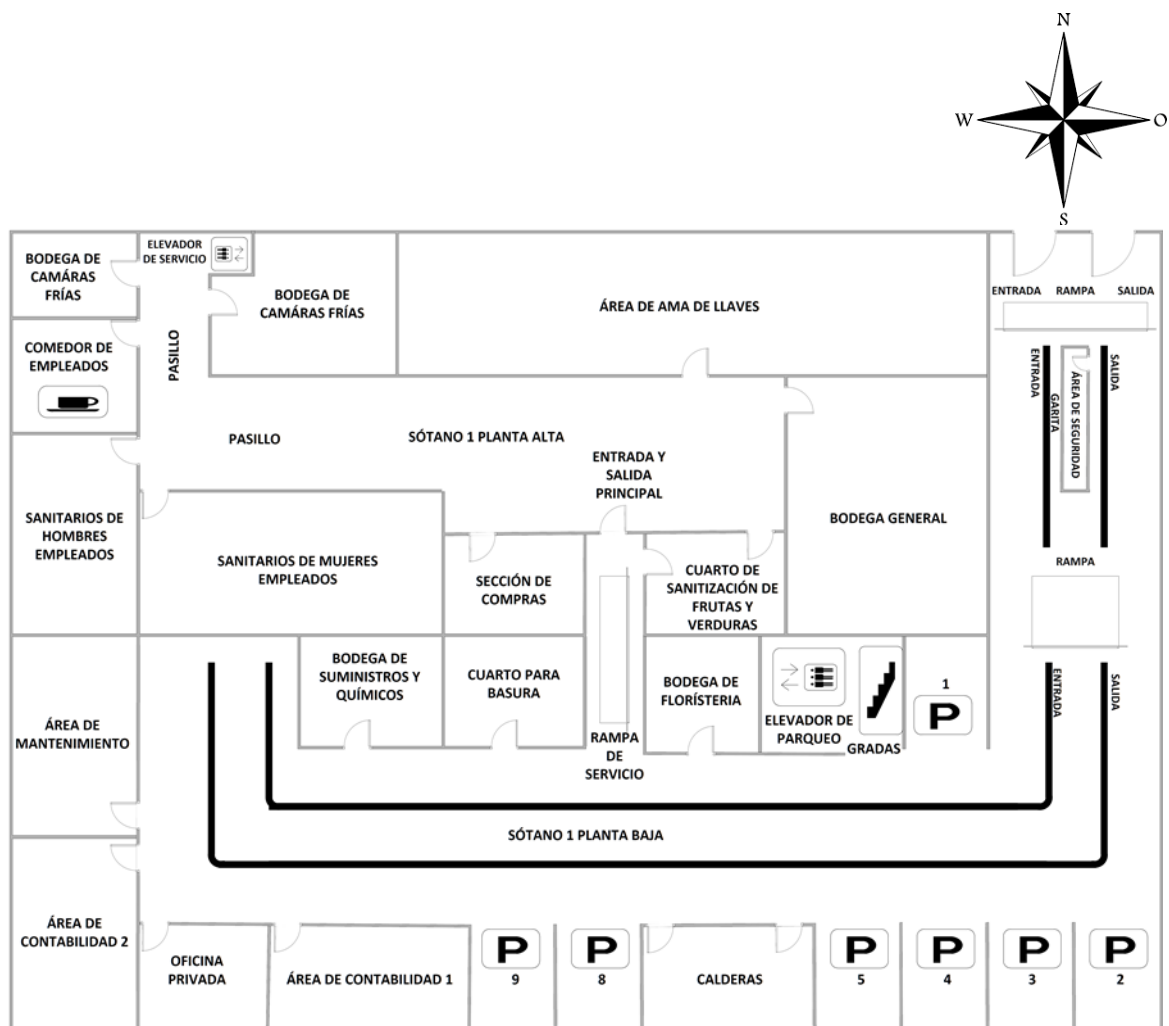
En este piso se encuentran ubicadas cuatro áreas de trabajo, restaurante, recepción, ventas y cocina, cuatro salones para eventos, el gimnasio, sanitarios públicos para caballeros y damas, tres bodegas pequeñas de las áreas de ama de llaves, restaurante y seguridad.

2.2.4.10 Sótanos

Un sótano está debajo de la planta baja. El hotel cuenta con cuatro sótanos destinados para el servicio de parqueo de vehículos, así mismo, se encuentran ubicadas cuatro áreas de trabajo en el sótano 1, área de llaves, contabilidad, mantenimiento y seguridad.

A continuación se presenta el plano de cada uno de los sótanos.

Imagen 8
Plano del sótano 1

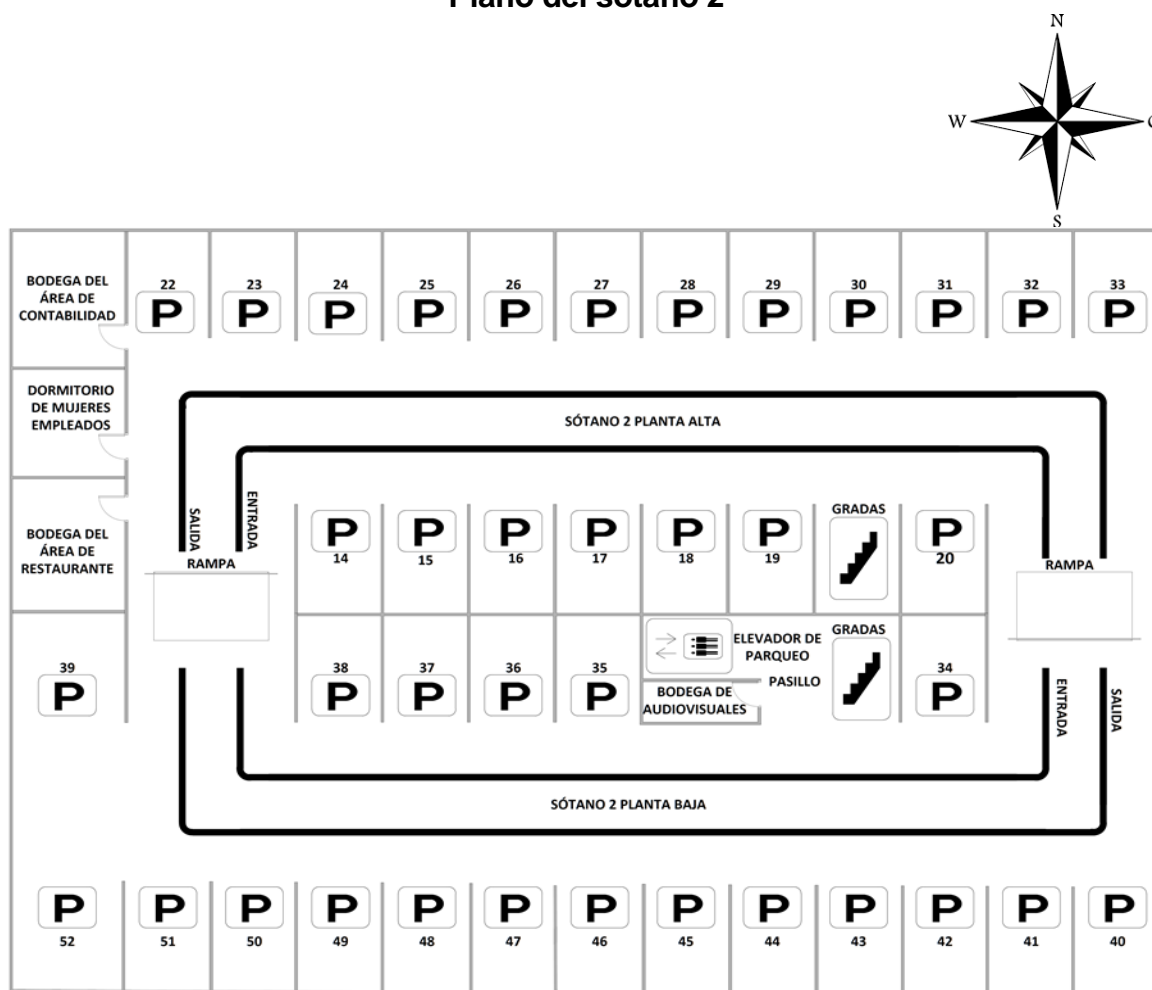


Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

En la planta alta del sótano 1, se encuentran las áreas de ama de llaves y seguridad, el cuarto de frutas y verduras, la sección de compras, el comedor y sanitarios para el personal, dos bodegas de cámaras frías y la general.

En la planta baja del sótano 1, existen nueve parqueos, dos oficinas del área de contabilidad, el área de mantenimiento, las calderas que ocupan el espacio de los parqueos número 6 y 7 la bodega de suministros y químicos, el cuarto para basura y la bodega de floristería.

Imagen 9
Plano del sótano 2

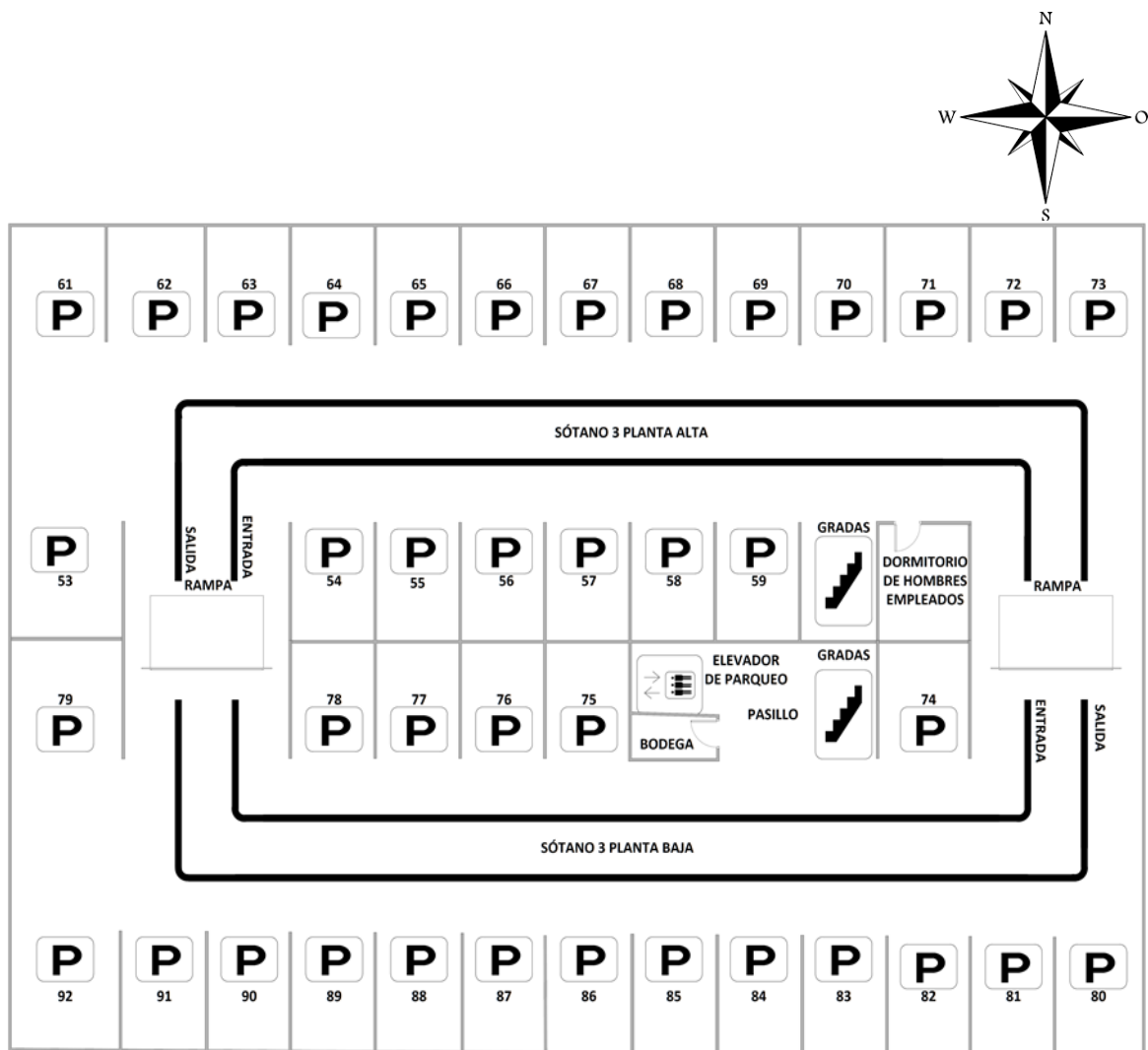


Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

En la planta alta del sótano 2, existen 20 parqueos, una bodega de mantelería del área de restaurante, el dormitorio para personal femenino, la bodega para el archivo de contabilidad que ocupa el parqueo número 21.

En la planta baja del sótano 2, se encuentran ubicados 19 parqueos y una bodega para el equipo de audiovisuales.

Imagen 10
Plano del sótano 3

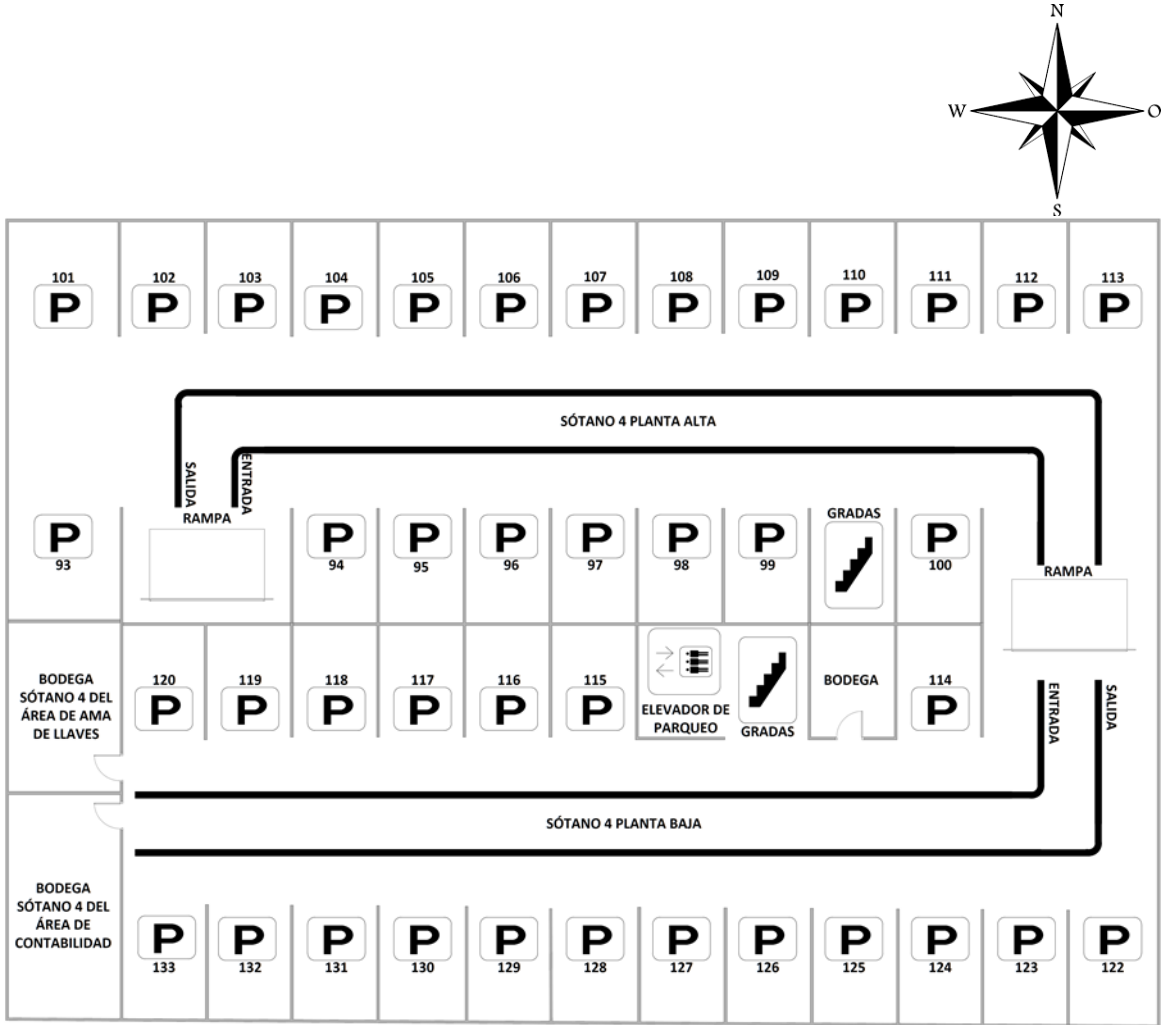


Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

En la planta alta del sótano 3, existen 20 parqueos, y el dormitorio para el personal masculino, que ocupa el espacio del parqueo número 60.

En la parte de la planta baja del sótano 3, existen 19 parqueos y una bodega para el resguardo del equipo de cómputo.

Imagen 11
Plano del sótano 4



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

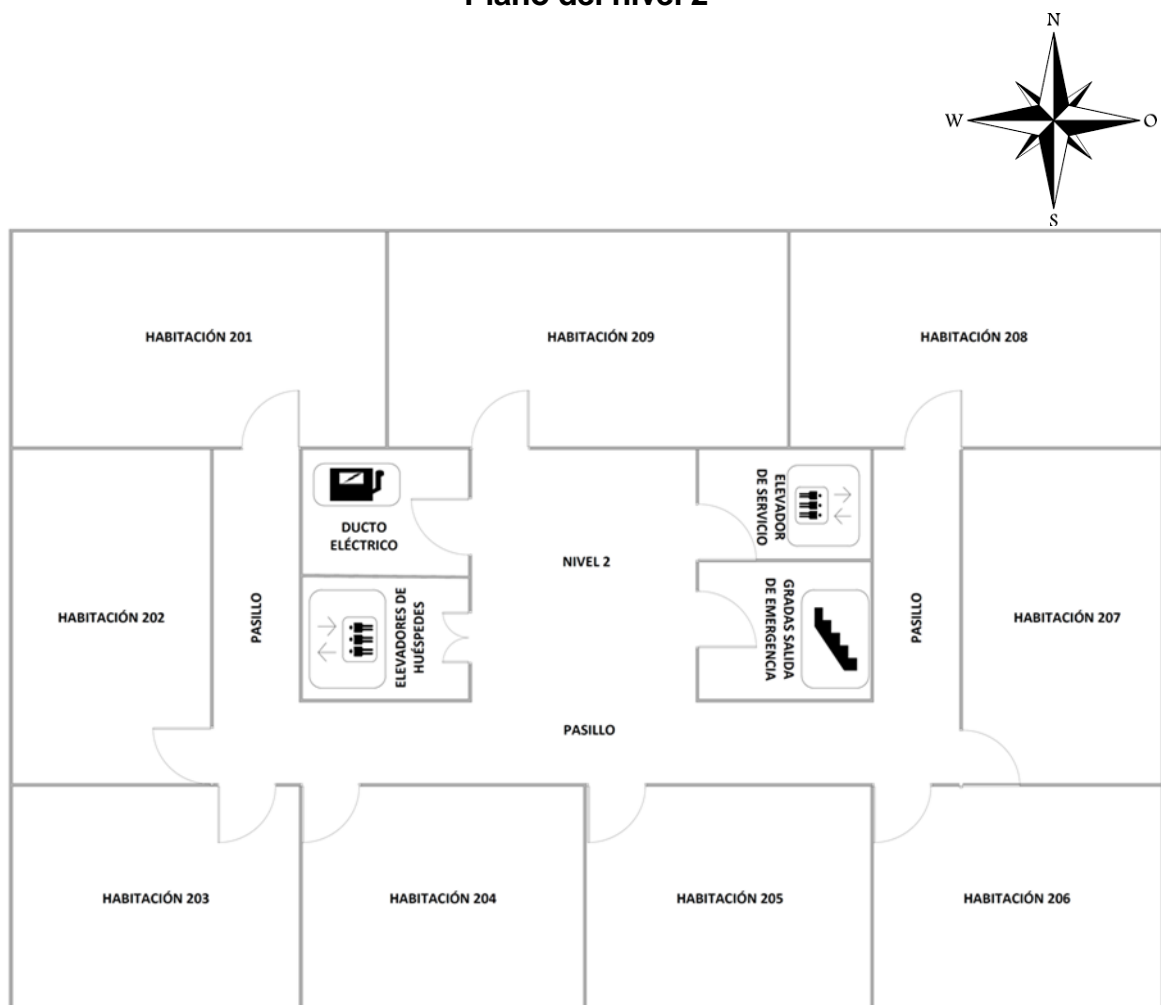
La parte de la planta alta del sótano 4, está conformada por 21 parqueos.

En la planta baja del sótano 4, existen 19 espacios para parqueo, un cuarto pequeño para bodega general, otro para el archivo del área de contabilidad, y uno para ama de llaves, que ocupa el espacio del parqueo número 121.

2.2.4.11 Niveles

El hotel está conformado por 12 niveles para la ubicación de las 99 habitaciones, cada uno tiene 9 suites a partir del segundo al duodécimo. A continuación se presenta el plano para las habitaciones del nivel 2.

Imagen 12
Plano del nivel 2



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

La estructura de cada planta es la misma para todos, razón por la cual solo se realizó el plano del nivel 2. La numeración de las habitaciones identifica el número de nivel y el de la habitación, por ejemplo: 201, 301 hasta la 1209.

2.3 Situación actual del hotel en seguridad, orden y limpieza

En cuanto a seguridad en el hotel, se pudo notar que cuenta con extintores, cámaras de circuito cerrado y alarmas contra incendios en los niveles de habitaciones, áreas de trabajo, en los sótanos y el lobby, los cuales funcionan muy bien. La cantidad de los dispositivos mencionados anteriormente es la adecuada para ofrecer seguridad a huéspedes y empleados dentro de las instalaciones. Lo cual se puede observar en la siguiente fotografía captada en el nivel 12.

Imagen 13

Extintores, cámaras de vigilancia, alarmas y sensores de humo colocados en las instalaciones del hotel



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

2.3.1 Instalaciones

Las instalaciones generales del edificio del hotel son buenas, acorde a las exigencias del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-. Según el reglamento para establecimientos de hospedaje menciona: “que deben estar en buenas condiciones los pisos, paredes y techos de todas las dependencias a utilizar por el huésped y/o usuario deben estar contruidos y revestidos con material de máxima calidad”. (14:s.p)

El perfecto funcionamiento de las instalaciones físicas del hotel garantizará la prestación de los servicios en condiciones normales y con la máxima rentabilidad. Cualquier fallo significa una disminución de la calidad que se ofrece en el área afectada, sobre todo si no se cumplen las medidas necesarias para subsanar lo más pronto posible el problema.

Las condiciones actuales del mercado nacional e internacional demandan instalaciones que proporcionen bienestar y comodidad al personal que labora dentro de ellas. La correcta ubicación del mobiliario y equipo, así como de los artículos y productos que se manejen dentro de las áreas, deberán contribuir al incremento de la eficiencia en las actividades que se realizan en el hotel; esto tiene como propósito final la agilización de procesos, disminuir errores para hacer más eficientes los procesos y maximizar los espacios de trabajo.

El mantenimiento preventivo debe ser una de las preocupaciones principales de la jefatura del hotel. De lo contrario, la vida de las instalaciones se acorta y provoca que los servicios prestados sean deficientes. En el estudio con relación a este aspecto, se debe tener en cuenta y contar con:

- Agua fría y caliente
- Aire acondicionado y ventilación
- Tratamiento de agua

- Parqueo seguro
- Planta eléctrica e iluminación adecuada
- Fontanería y saneamiento
- Prevención y extinción de incendios
- Comunicaciones
- Manejo de insumos inflamables

Se observó que es necesario realizar mantenimiento preventivo en algunas partes como: paredes, pisos y techos.

La fotografía que se muestra a continuación, representa el estado actual de una pared de tabla yeso ubicada en el área de ama de llaves, la cual brinda mal aspecto y puede generar un accidente de no atenderla de inmediato. Así también se puede percibir la suciedad que se encuentra acumulada en el piso por la falta de limpieza.

Imagen 14

Pared del área de ama de llaves en mal estado



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

A continuación se presenta otra fotografía que muestra el estado actual de una pared de tabla yeso en el área de recepción, el daño no es muy notable, debido a la superficie donde se encuentra ubicada, pero al ser observada por personas ajenas al hotel brinda mal aspecto. Esto también se debe a que el material con el cual están hechas algunas paredes en las áreas de ama de llaves y recepción, es muy frágil.

Imagen 15

Pared del área de recepción en mal estado



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Las paredes de las habitaciones se encuentran en buen estado, de igual manera las instalaciones generales de las áreas de cocina, contabilidad, mantenimiento, seguridad, restaurante, ventas y los cuatro sótanos. La razón por la cual se encuentran de esta manera, es porque se les ha brindado el mantenimiento respectivo, y el material con el que están elaboradas es más sólido en comparación con el de las áreas de ama de llaves y recepción.

La fotografía que se presenta a continuación muestra el deterioro del piso, que se tiene en el área de recepción, la causa principal del deterioro, es por el pulido constante que se le ha proporcionado, y no se realiza el mantenimiento preventivo, lo cual representa una mala imagen ante los huéspedes. Así como también de los accidentes que podría ocasionar al transitar por los lugares donde se encuentre dañado.

Imagen 16

Piso del área de recepción en mal estado



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Como puede observarse de manera general, existen paredes y pisos en las áreas de ama de llaves y recepción que se encuentran en mal estado debido a la falta de mantenimiento.

La iluminación en las áreas de trabajo es primordial, la cual debe ser adecuada y mantenerse en la posición correcta, para que contribuya al bienestar de los colaboradores. Es necesario mencionar que la iluminación en las habitaciones es buena y se utilizan luces LED. Lo cual se puede apreciar en la siguiente fotografía.

Imagen 17

Luces LED colocadas en los niveles de habitaciones



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Así mismo, se observó que las lámparas que contienen los tubos de luz colocados en las superficies de los cuatro sótanos y las áreas de contabilidad, mantenimiento, ama de llaves y seguridad se encuentran sin protección, propensas a un accidente.

Al mantener estas condiciones los colaboradores están expuestos a cualquier tipo de inseguridad que pueda presentarse al desprenderse los tubos de luz, por la falta de protector en las mismas, por el tipo de actividades que se realiza en las áreas.

A continuación, se presenta una fotografía que muestra la situación actual de las lámparas colocadas en las superficies de los cuatro sótanos del hotel.

Imagen 18

Estado actual de las lámparas de luz en los sótanos



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

2.3.2 Mobiliario y equipo

Es importante mencionar que los activos de las empresas representan parte del patrimonio, y que es necesario amortizarlos durante la vida útil, sin embargo al no darles el mantenimiento adecuado algunos de ellos no logran depreciarse en el tiempo que la ley estipula. En el diagnóstico realizado se determinó el siguiente mobiliario y equipo encontrado sin uso en las distintas áreas y bodegas del hotel.

Con el fin de ubicar cada elemento se elaboró una tabla para las ocho áreas observadas.

Al hacer la cuantificación del valor monetario del inventario de estos activos los equipos obsoletos que aún pueden ser utilizados podrían ser vendidos o rebajados de precio con el fin de generar efectivo en la compra de otros elementos para realizar las operaciones y mejorar el orden. Los objetos se encontraron principalmente en las bodegas de ama de llaves, contabilidad, mantenimiento y restaurante.

A continuación se presenta una tabla que contiene elementos innecesarios de las ocho áreas de trabajo.

Cuadro 1
Mobiliario y equipo innecesario en las áreas de trabajo

Cantidad	Descripción
Área de ama de llaves	
1	Televisor
1	Tostador de pan
1	Lavadora de ropa
2	Secadoras de ropa
1	Carrito de rodos para transportar ropa
4	Mesas pequeñas con base de vidrio
1	Silla secretarial
2	Ventiladores aéreos
1	Banco pequeño de madera
5	Refrigeradoras pequeñas
1	Valija
7	Hornos de microondas
1	Máquina de hacer hielo
20	Cafeteras pequeñas
27	Lámparas de pie
2	Aspiradoras manuales
3	Dispensadores de papel higiénico
5	Macetas pequeñas de barro
2	Planchas para ropa
Área de cocina	
1	Batidora semi-industrial
1	Pizarra de corcho
6	Sillas plásticas
1	Dispensador de jugo
Continúa en la página siguiente	

Viene de la página anterior	
Cantidad	Descripción
	Área de recepción
1	Mueble para archivo de dos compartimientos con rodos
1	Sumadora
	Área de contabilidad
2	Bancos pequeños con rodos
8	CPU
3	Escritorios rectangulares laminados de madera
2	Papeleras de metal de dos divisiones
3	Sillas secretariales
2	Sumadoras
3	Monitores
1	Archivo de metal de cuatro compartimientos
2	Impresoras FX890
9	Planchas de metal para estantería
7	Bandejas plásticas pequeñas
1	Cafetera pequeña
2	Teclados de computadora
1	Esquinero de madera
2	Ventiladores de pie
2	Escritorios de metal con rodos para computadora
1	Pizarra pequeña de corcho
2	Faxes
	Área de restaurante
1	Plancha de madera
1	Monitor
1	CPU
6	Teclados de computadora
2	Exhibidores de publicidad
1	Mesa redonda de madera
	Área de mantenimiento
100	Chapas electrónicas para puerta
4	DVR
2	Monitores de video
1	Cámara fría
2	Sillas secretariales
1	Banco de madera
1	Elíptica
1	Pizarra pequeña de corcho
1	Caja rectangular de metal
Continúa en la página siguiente	

Viene de la página anterior	
Cantidad	Descripción
1	Lavamanos de metal
1	Silla de madera
1	Puerta de vidrio
1	Pantalla LCD de 48"
24	Lámparas de pie
1	Rótulo eléctrico
48	Lámparas de escritorio
1	Tarima de madera
8	Camastrones
2	Aires acondicionados
Área de seguridad	
1	Bandeja metálica grande
1	CPU
1	Monitor
1	Teclado de computadora
1	Silla de ruedas
1	Planchador
1	Archivo de metal de cuatro compartimientos
1	Banco de metal
1	Carretilla para transporte de equipaje
Área de ventas	
1	Mueble de madera
1	Mesa rectangular de madera con rodos
1	Pizarra pequeña de fórmica
1	Fax

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

Como se puede observar existe buena cantidad de activos sin utilizarse en cada una de las áreas, lo que provoca un inadecuado uso del espacio disponible para otros activos de mayor utilidad. Los mismos están en condiciones adecuadas para usarse en otras áreas donde sean necesarios y se les brinde el uso apropiado. O bien disponerse para la venta y generar recursos económicos para sostener la inversión de la implementación del programa de cinco eses (5'S) en los diversos puestos de trabajo.

2.3.3 Personal

El hotel no cuenta con un departamento de recursos humanos, el proceso de selección y reclutamiento se realiza a través de una empresa de outsourcing o recomendación de terceras personas. Una vez contratada la persona, es el jefe de cada área el encargado de realizar la inducción.

Los hoteles necesitan una política dinámica de personal que aborde los asuntos relacionados con los colaboradores. Cualquier improvisación puede repercutir de manera negativa en las actividades y en los objetivos previstos por la dirección. Además, la planificación exige un conocimiento exhaustivo de las interconexiones de las áreas para que no afecte el desarrollo del trabajo.

El hotel cuenta con la cantidad de 61 personas para ocupar los puestos de trabajo para la prestación de los diversos servicios que se brindan a los huéspedes. Actualmente laboran 59 personas, 8 jefes de área y 51 colaboradores que conforman las diversas áreas de trabajo, los puestos están ocupados por 31 hombres y 28 mujeres. Es necesario mencionar que durante el estudio realizado los puestos de administrador de sistemas y auxiliar de mantenimiento se encontraron vacantes.

Todo colaborador tiene asignado el uniforme correspondiente al tipo de actividades que realiza en el puesto de trabajo. Camareras, meseros, encargados de limpieza, cocineros y el personal del área administrativa tienen asignado traje completo para tener una buena presentación a la hora de brindar el servicio requerido por los huéspedes.

El hotel otorga beneficios al personal, entre los cuales se puede mencionar; el comedor, donde los colaboradores toman la refacción, almuerzo o cena, dependiendo del turno que tengan establecido, un dormitorio para las personas que tienen turno mixto, separado por género. Así también el servicio de parqueo, por el cual deben pagar una cuota simbólica.

El tiempo de almuerzo consta de una hora para el personal de las áreas administrativas y media hora para el personal operativo, todos los colaboradores tienen 15 minutos para refaccionar en horario de 10:00 am a 10:30 am de lunes a domingo.

El horario de labores del hotel está de acuerdo a la necesidad de prestación de los servicios requeridos en cada área de trabajo de la siguiente manera:

El área de ama de llaves tiene dos horarios, el primero es de 08:00 am a 16.00 pm, y el segundo de 16:00 pm a 24:00 pm de lunes a domingo.

El área de cocina tiene tres horarios, el primero es de 05:30 am a 13:30 pm, el segundo de 08:00 am a 16:00 pm y el tercero de 16:00 pm a 24:00 pm de lunes a domingo.

El área de recepción posee cuatro horarios, el primero es de 06:00 am a 14:00 pm, el segundo de 14:00 pm a 21:00 pm, el tercero de 16:00 pm a 23:00 pm y el cuarto de 23:00 pm a 06:00 am de lunes a domingo.

El área de contabilidad por el tipo de actividades que realiza únicamente tiene un solo horario establecido de 08:00 am a 17:00 pm de lunes a viernes y los sábados de 08:00 am a 12:00 pm.

El área de mantenimiento cuenta con dos horarios, el primero es de 07:00 am a 15:00 pm y el segundo de 15:00 pm a 22:00 pm de lunes a domingo.

El área de restaurante tiene tres horarios, el primero de 06:00 am a 14:00 pm, el segundo de 14:00 pm a 22:00 pm y el tercero de 17:00 pm a 24:00 pm de lunes a domingo.

El área de seguridad posee tres horarios, el primero es de 06:00 am a 14:00 pm, el segundo de 14.00 pm a 22:00 pm y el tercero de 22:00 pm a 06:00 am de lunes a domingo.

El área de ventas cuenta únicamente con un solo horario de lunes a viernes de 08:00 am a 17:00 pm y los sábados de 08:00 am a 12:00 pm.

Es necesario mencionar que las áreas de recepción y seguridad son las únicas que laboran las 24 horas del día, por el tipo de actividades que realizan.

A continuación se detalla la cantidad de colaboradores que conforman cada una de las ocho áreas de trabajo establecidas por el hotel ubicado en la categoría de cuatro estrellas.

Cuadro 2
Personal que labora en el hotel

Descripción	Cantidad	Total
Área de ama de llaves		
Jefe de ama de llaves	1	12
Supervisor de mini-bares	1	
Encargado de lavandería	1	
Camarrera	7	
Encargado de limpieza	2	
Área de cocina		
Jefe de cocina	1	10
Cocinero A	3	
Repostero	1	
Cocinero B	2	
Steward	3	
Área de recepción		
Jefe de recepción	1	6
Supervisor de recepción	1	
Coordinador de reservaciones	1	
Recepcionista/cajero	3	
Continúa en la página siguiente		

Viene de la página anterior		
Descripción	Cantidad	Total
Área de contabilidad		
Gerente financiero	1	10
Administrador de sistemas	1	
Cajero general	1	
Auditor de ingresos	1	
Auditor de egresos	1	
Auditor de costos	1	
Auditor nocturno	1	
Auditor de nóminas	1	
Encargado de compras	1	
Encargado de almacén	1	
Área de mantenimiento		
Jefe de mantenimiento	1	2
Auxiliar de mantenimiento	1	
Área de restaurante		
Capitán de restaurante	1	9
Cajero	3	
Mesero	5	
Área de seguridad		
Jefe de seguridad	1	8
Supervisor piloto	2	
Agente de seguridad	5	
Área de ventas		
Jefe de ventas	1	4
Encargado de banquetes	1	
Coordinador de ventas	2	
Total		61

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

Cada puesto de trabajo, está acorde a las exigencias requeridas para brindar un servicio de calidad a los huéspedes y satisfacer plenamente las posibles necesidades.

2.3.4 Seguridad

Los hoteles, como cualquier alojamiento turístico, son edificios de actividad múltiple y continúa al servicio de los huéspedes.

En definitiva, se trata de desarrollar según las posibilidades y características del establecimiento, un programa de seguridad integral, donde se defina quién asume la seguridad del hotel, quién y cómo se responsabiliza de los planes de protección y emergencia, sobre todo, como se verifica el mantenimiento de todos estos planes, tienen el objetivo claro de ofrecer la máxima seguridad al cliente.

El hotel regularmente vela por la protección de los huéspedes, colaboradores y recursos que estén expuestos ante cualquier emergencia de inseguridad, conatos de incendios o acontecimientos que puedan presentarse en las instalaciones. Así mismo, brinda a los colaboradores el equipo adecuado para ejecutar las actividades en el puesto de trabajo que ocupen, y con ello evitar y prevenir cualquier tipo de accidente, sin embargo, existe personal que no lo usa.

Con el objetivo de determinar las deficiencias en materia de seguridad, se realizó una encuesta a los 51 colaboradores del hotel, y una entrevista a los ocho jefes de área. A continuación se detalla la información recopilada para evaluar la forma en la que actualmente desarrollan las actividades en las distintas áreas de trabajo.

Tabla 1

Existencia de deficiencias de seguridad en las áreas de trabajo

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si existen	21	41
No existen	30	59
Total	51	100

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

Con base a la encuesta realizada a los colaboradores, el 41 por ciento indicó que si existen deficiencias de seguridad como falta de equipo de protección, carencia de señalizaciones en las áreas de trabajo, el 59 por ciento mencionó lo contrario, porque consideran que tienen la protección necesaria contra incendios o cualquier tipo de emergencia que se pueda presentar en las instalaciones del hotel. Existen áreas que deben ser cubiertas con ciertas medidas de protección. Y con ello garantizar la confianza de los colaboradores para mantener las áreas de trabajo en condiciones seguras.

En cuanto a la entrevista realizada un 75 por ciento de los jefes de las áreas mencionaron que existen deficiencias. Un 25 por ciento mencionó lo contrario (jefes de restaurante y seguridad). Lo anterior se debe a que hay personal de ciertas áreas que por la naturaleza del puesto no transitan en todas las instalaciones y no consideran que existan áreas inseguras dentro del hotel. La inseguridad provoca desmotivación en los colaboradores, al encontrar las áreas de trabajo sin señalizaciones que indiquen las precauciones que deben tomarse en cuenta.

La siguiente tabla muestra los aspectos considerados como deficiencias en materia de seguridad según la encuesta.

Tabla 2

Deficiencias de seguridad evaluadas en las áreas de trabajo

Deficiencias	Personas que indicaron que existen deficiencias	Porcentaje
Falta de equipo de protección	1	6
Falta de equipo contra incendios	3	14
Falta de señalizaciones	6	28
Falta de mantenimiento al edificio	5	24
Reducción de espacios de trabajo	6	28
Total	21	100

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

En relación a los resultados obtenidos en la encuesta, se puede notar que las carencias más sobresalientes que mencionaron los colaboradores son: falta de señalizaciones, mantenimiento al edificio e instalaciones, reducción de espacios de trabajo. Lo anterior puede provocar riesgos a los huéspedes.

Entre las deficiencias más prominentes que mencionaron los jefes de área están: falta de señalizaciones en las áreas de trabajo, carencia de mantenimiento preventivo a las instalaciones del hotel, falta de medidas de protección a los colaboradores en las áreas de cocina, ama de llaves y mantenimiento. Las personas encargadas de restaurante y seguridad mencionaron que no existen deficiencias de seguridad.

Como resultado de la observación directa se presentan las siguientes imágenes, las cuales muestran los hallazgos detectados en algunas áreas de trabajo.

Imagen 19

Extintor sin rótulo en el salón Miguel Ángel Asturias



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En la imagen presentada se puede notar que el extintor colocado en uno de los salones que se utiliza para eventos, no tiene el respectivo rótulo para identificarlo. Asimismo; se encontraron otros extintores en la misma situación en el área de cocina, restaurante, ama de llaves y los demás salones para eventos, lo cual presenta deficiencias, porque los huéspedes o empleados no tienen conocimiento si se cuenta con los mismos para combatir cualquier conato de incendio que se pueda presentar en un determinado lugar. Las áreas de contabilidad, seguridad y ventas no cuentan con ningún extinguidor.

Sin embargo algunos extintores si tienen rótulo pero está elaborado de papel bond, lo cual se puede notar en los cuatro sótanos y en el lobby, es necesario estandarizar y adecuar los rótulos para que todos los extintores estén señalizados de la misma manera.

El hotel cuenta con la cantidad de 27 extintores contra incendios, los mismos se recargan cada año y son los adecuados para combatir cualquier riesgo que se presente en el área donde se encuentran instalados. Durante el tiempo que ha estado funcionando el hotel, nunca se ha presentado ningún incendio. El área de seguridad es la encargada de verificar que todos los extintores se encuentren con la carga suficiente. La empresa que recarga los extinguidores se encarga de brindarles la capacitación a los colaboradores para que adquieran el conocimiento de cómo utilizar los mismos ante cualquier emergencia que se pueda presentar.

También se observó que las áreas de trabajo no están señalizadas de manera adecuada, algunas cuentan con rótulo para identificarlas y otras no, tal es el caso del área de contabilidad, ventas, seguridad, restaurante y recepción que no se encuentran identificadas. Y las áreas de mantenimiento, ama de llaves y cocina si tiene el respectivo rótulo, lo cual facilita la ubicación de manera rápida para las personas ajenas al hotel.

Tabla 3

Conocimiento de las señalizaciones existentes en el hotel

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si tienen	46	90
No tienen	5	10
Total	51	100

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

El 90 por ciento de los colaboradores encuestados, indicaron que tienen conocimiento de las señalizaciones que existen en los pasillos y áreas de trabajo, entre los cuales mencionaron salida de emergencia, punto de reunión, no fumar, precaución alto voltaje y ruta de evacuación. El 10 por ciento mencionó lo contrario, debido a que no se han percatado que existen señalizaciones en el hotel.

Tabla 4

Las señalizaciones existentes en las áreas de trabajo son adecuadas

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si	38	83
No	8	17
Total	46	100

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

El 83 por ciento de los colaboradores mencionaron que las señalizaciones existentes en las áreas de trabajo son las adecuadas. El 17 por ciento mencionó lo contrario debido a que hacen falta algunos rótulos en ciertas áreas, como contabilidad, ventas, seguridad, restaurante y recepción. Los ocho jefes de área manifestaron que sí existen rótulos para tomar las respectivas medidas de seguridad en las instalaciones, pero son muy escasos, por lo que deben colocarse identificaciones en las áreas, rutas de evacuación y salidas de emergencia.

Imagen 20

Falta de rótulo en el área de contabilidad



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En la fotografía anterior se puede notar la falta de rótulos o identificación en las áreas de trabajo. Se observó que existen personas que ingresan por primera vez a las instalaciones, proveedores, huéspedes, como no se cuenta con una guía que indique la señalización de los lugares donde se encuentra cada área, las personas tienden a desviarse fácilmente a otro lugar.

Sin embargo las únicas áreas que se pudieron notar que si tienen rótulo son: ama de llaves, cocina, bodega, compras, el comedor de colaboradores, el cuarto para basura y mantenimiento, así mismo, rótulos de identificación de elevadores, sanitarios, gimnasio, bussines center, punto de reunión, cuarto de sanitización, encienda luces, altura máxima. Lo cual facilita la ubicación y el acceso en comparación a las demás áreas.

Imagen 21

Áreas de trabajo identificadas con rótulo



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

La fotografía anterior muestra algunas áreas que si están identificadas con su respectivo rótulo, lo cual facilita su ubicación para las personas ajenas al hotel, así como para los colaboradores de nuevo ingreso.

Es importante mantener rotuladas las áreas de trabajo con su respectivo nombre, lo cual mostrará buen aspecto a las personas que visiten cualquier área de trabajo en determinada ocasión. Así mismo; para mantener la seguridad dentro de las instalaciones del hotel.

A continuación se presentan las condiciones de los cables de equipos de cómputo.

Imagen 22

Cables de corriente eléctrica y de redes del área de ventas



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Como se puede percibir en los escritorios, se encuentran los cables sueltos, lo cual presenta mala imagen ante los demás colaboradores, así como de personas ajenas al hotel al mantener de esta manera los cables de corriente eléctrica y de red.

Al conservarse de esta manera los cables, pueden ocasionar accidentes a los colaboradores como un corto circuito, así como también que las personas que realizan la limpieza se puedan tropezar fácilmente. La consecuencia de tener los lugares de trabajo de esta manera puede deberse a la falta de autodisciplina y normas de seguridad, que guíen a los trabajadores sobre la manera adecuada de conservar la seguridad, orden y limpieza dentro de las instalaciones.

Imagen 23

Cables sueltos en el piso del área de cocina



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

La fotografía mostrada anteriormente representa la falta de seguridad en el área de cocina, como se puede observar los cables de corriente eléctrica se encuentran tirados en el piso, lo cual puede ocasionar algún accidente sobre los colaboradores que transitan en la oficina del jefe de dicha área. Existe la posibilidad de que ocurra algún corto circuito.

En las otras partes de la cocina donde existen equipos operativos que utilizan energía eléctrica como cámaras frías, congeladores de carne, hornos de microondas, máquina de lava loza, se observó que los mismos permanecen seguros.

Imagen 24

Cables levantados del equipo operativo del área de cocina



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

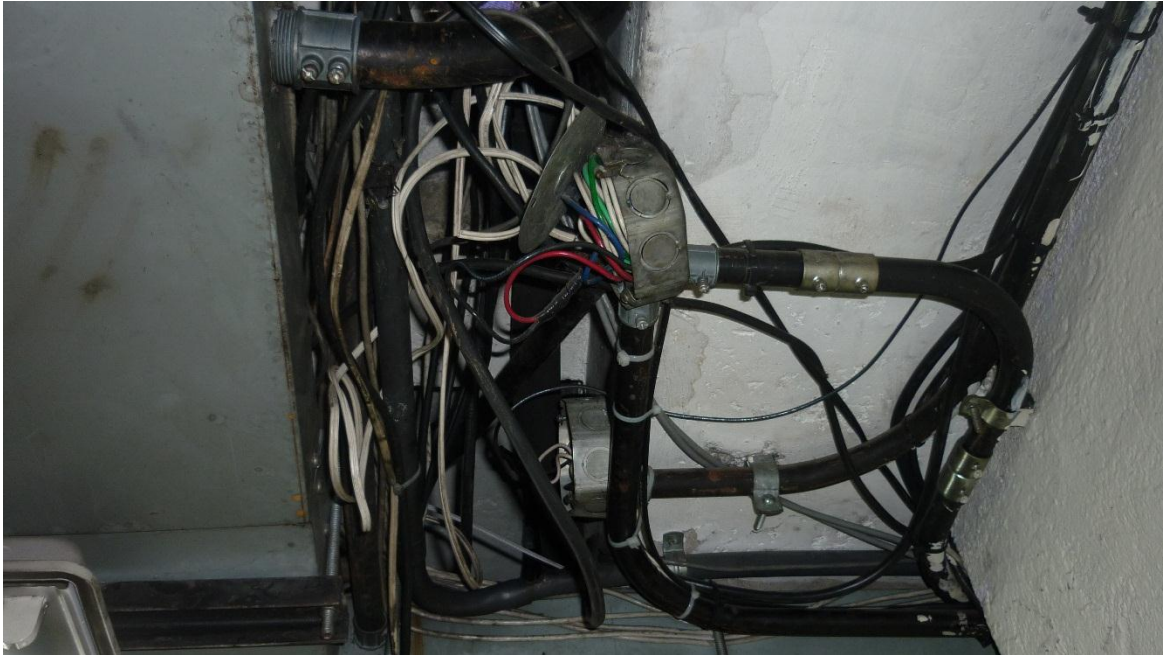
Como se puede apreciar en la fotografía se muestran los cables de un horno de convección que se utiliza en la cocina, los cuales se encuentran en la posición adecuada, lo que contribuye a que dicha área pueda mantenerse segura y así evitar cualquier accidente o corto circuito.

Es necesario que todos los cables de los diversos equipos que se utilicen en las ocho áreas de trabajo se mantengan sujetos para prevenir inseguridad en las instalaciones del hotel, lo cual contribuirá para que los colaboradores se sientan en un ambiente de trabajo seguro.

A continuación se presenta una fotografía que muestra la inseguridad de los cables que pasan por el techo del sótano 1 de la planta alta.

Imagen 25

Cables sueltos en el techo del pasillo del sótano 1 planta alta



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Como se puede observar en el techo del pasillo del sótano 1 planta alta existe diversidad de cables sueltos de corriente eléctrica y servicio telefónico e internet que no están identificados de donde vienen, ni al sitio al cual se dirigen. Esto perjudica a la hora de realizar algún mantenimiento en las instalaciones del hotel. Lo anterior representa cierta deficiencia respecto a la seguridad ocupacional.

Se observó que los cables de las habitaciones que contiene energía eléctrica y de datos, están cubiertos con tubos plásticos los cuales no son visibles por el techo que los cubre, y de esta manera se evita cualquier tipo de accidentes que se puedan presentar.

Imagen 26

Techos libres de cables en los niveles de habitaciones



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Como se observa en la fotografía, se muestra la iluminación de los techos de los niveles en las habitaciones, los cuales se encuentran seguros y libres de cables sueltos, lo que representa seguridad y buena imagen ante los colaboradores y huéspedes que transitan por el lugar.

Así mismo, para que los huéspedes puedan mantener una estadía placentera y segura, y evitar así cualquier incidente que pueda presentarse respecto a problemas de energía eléctrica.

A continuación se muestran los cables sueltos en el pasillo del escritorio de trabajo del jefe del área de mantenimiento.

Imagen 27

Cables sueltos en el área de mantenimiento



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

De la misma manera, en mantenimiento también se encuentran ciertas deficiencias de seguridad, por los cordones de energía eléctrica y de datos que se encuentran sueltos y tirados en el piso.

En el área de mantenimiento, se percibió que regularmente se mantienen los cables sueltos donde se conecta equipo de cómputo o equipo operativo, como pulidoras, aspiradoras, soldadora eléctrica.

Además, se determinó que no utiliza el equipo de protección disponible, como cascos y guantes.

Sin embargo, en el lugar donde están instaladas las calderas y planta generadora eléctrica, se cuenta con rótulos de tomar las medidas de precaución, solo personal autorizado, así como alta temperatura.

Imagen 28

Equipo utilizado en el área de mantenimiento



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En el área de mantenimiento, luego de su uso, las herramientas y equipo son abandonados en el lugar donde se utilizaron, sin colocarlos en el espacio destinado para los mismos.

En la fotografía se puede observar como el equipo utilizado interrumpe la libre locomoción, generando un posible riesgo. Por lo tanto, se puede notar que los colaboradores del hotel no tienen una cultura de disciplina para el uso de los objetos o accesorios que utilizan en los lugares de trabajo. Esto contribuye a que se tengan ambientes de trabajo inseguros y desagradables.

Imagen 29

Cables sueltos en el área de seguridad



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

La fotografía anterior muestra la manera en que se encuentran los cables en el área de seguridad, sobre los equipos de vigilancia instalados, como monitores y DVR, y el equipo de cómputo.

Ante tal situación, los colaboradores de esta área pueden tener cualquier tipo de accidente, posibles cortos circuitos por no mantener los cordones en una posición segura.

Se observó que las cámaras de vigilancia instaladas en los diversos lugares tienen tubos de protección, los cuales presentan mayor seguridad y se pueden identificar fácilmente.

Imagen 30

Cilindros de gas en el parqueo del sótano 1 planta baja



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En el sótano 1 planta baja, se encuentran cuatro cilindros de gas que están vacíos y no se utilizan, lo cual presenta inseguridad en el área de parqueo, por el tipo de producto que es inflamable; así también el peligro al cual están expuestos los usuarios de parqueo, si alguna persona fuma en dicho lugar. Los mismos deberían estar en el área exclusiva donde se encuentra el depósito general.

Se observó que el hotel cuenta con un tanque de gas industrial el cual está circulado con las medidas de protección adecuadas, el mismo se encuentra en la planta alta de sótano 1, identificado con rótulos de no fumar. El cual se presenta en la siguiente fotografía.

Imagen 31

Tanque de gas industrial identificado con su respectivo rótulo



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

La fotografía muestra el tanque de gas industrial que tiene el hotel, el mismo se encuentra protegido y tiene las medidas de precaución y prevención necesarias y se encuentra identificado, debido al producto que es muy peligroso e inflamable.

De esta manera contribuye para que los colaboradores y personas ajenas al hotel tomen las medidas de precaución necesarias para prevenir la inseguridad dentro de las instalaciones.

Es importante mencionar que el hotel cuenta con dos botiquines abastecidos con medicamentos, uno se encuentra en la sección de compras y otro en el área de ventas, pero los mismos carecen de un rótulo que los identifique. Los dos son para el uso de empleados de las ocho áreas de trabajo.

Imagen 32

Botiquines sin rótulo para identificarlos



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Como puede observarse, la fotografía muestra los dos botiquines que se encuentran en el área de ventas y en la sección de compras los mismos están abastecidos con los medicamentos necesarios, para cualquier emergencia de primeros auxilios que tengan los colaboradores.

El botiquín que se encuentra en la sección de compras únicamente tiene un rótulo que indica que los medicamentos solo son para el uso de colaboradores. Los mismos se abastecen de manera frecuente, el control está a cargo del área de seguridad.

Imagen 33

Flechas de señalizaciones en el parqueo del sótano 2



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Los cuatro sótanos del hotel destinados al servicio de parqueo, se encuentran señalizados con las respectivas flechas, tanto en la planta alta como baja, esto representa una medida de seguridad a las personas que ingresan con su vehículo.

Sin embargo se observó que algunas flechas se están deteriorando, debido a que no se les da el mantenimiento respectivo.

En cuanto a la seguridad en los 11 niveles destinados para las 99 habitaciones, gimnasio, comedor de empleados y dormitorio es buena; ya que no existen deficiencias como las mencionadas anteriormente, lo cual representa un ambiente seguro para los huéspedes y colaboradores.

2.3.5 Seleccionar (Seiri)

Es importante realizar la selección de los diversos objetos que se encuentran en las áreas de trabajo, con el propósito de generar espacio útil en las oficinas o puestos de trabajo. A continuación se presentan los resultados obtenidos sobre una pregunta de la encuesta que se realizó a los colaboradores con base a la selección de los objetos necesarios e innecesarios.

Tabla 5
Existencia de objetos innecesarios en las áreas de trabajo

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Nunca	21	41
A veces	22	43
Casi siempre	7	14
Siempre	1	2
Total	51	100

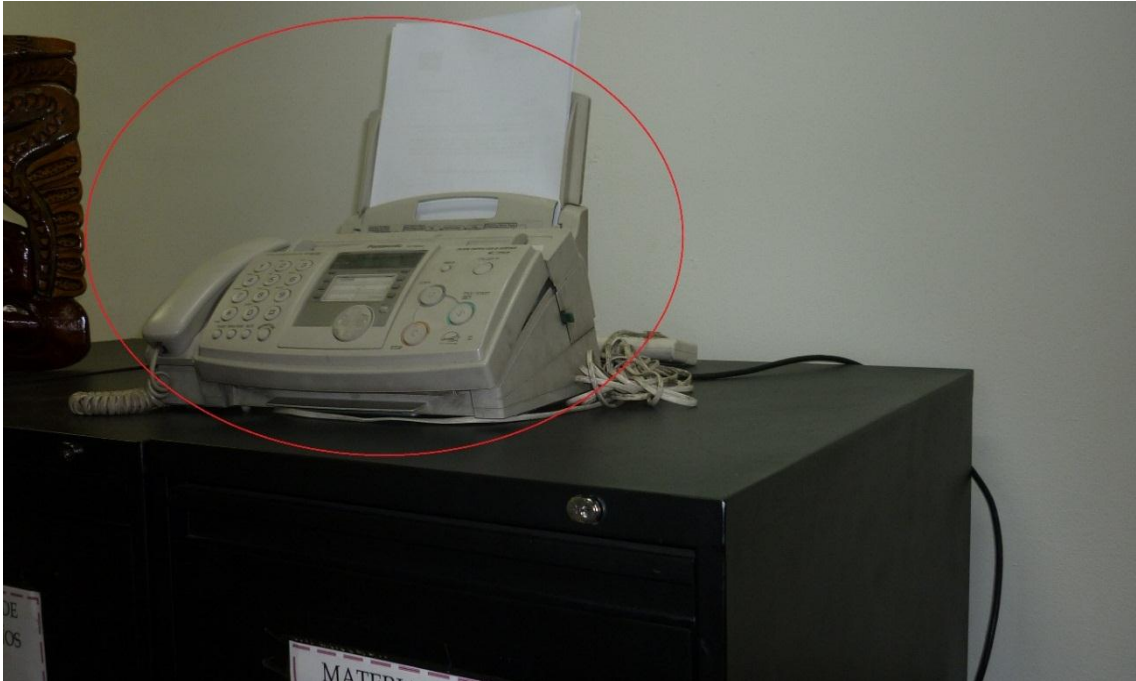
Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

En la tabla anterior se puede notar, que la mayoría de colaboradores indicaron que a veces existen objetos innecesarios en las áreas como mobiliario y equipo. Esto puede perjudicar al hotel debido a que los lugares de trabajo se reducen para realizar las diversas actividades correspondientes a cada puesto de trabajo.

Sin embargo, los jefes de las áreas de mantenimiento, recepción y ventas, según la entrevista que se les realizó, indicaron que existen objetos innecesarios, entre los cuales mencionaron: mobiliario, equipo de cómputo, y accesorios de mantenimiento. Esto ha reducido el espacio físico que se tiene en el hotel. El jefe de mantenimiento indicó que al momento de arruinarse un equipo siempre lo almacenan en el área de mantenimiento, debido a que no se tiene un lugar específico para guardar los objetos que se encuentran en mal estado o sin uso, lo cual puede perjudicar el movimiento en los diversos procesos que realizan.

Imagen 34

Objetos de oficina innecesarios en el área de ventas



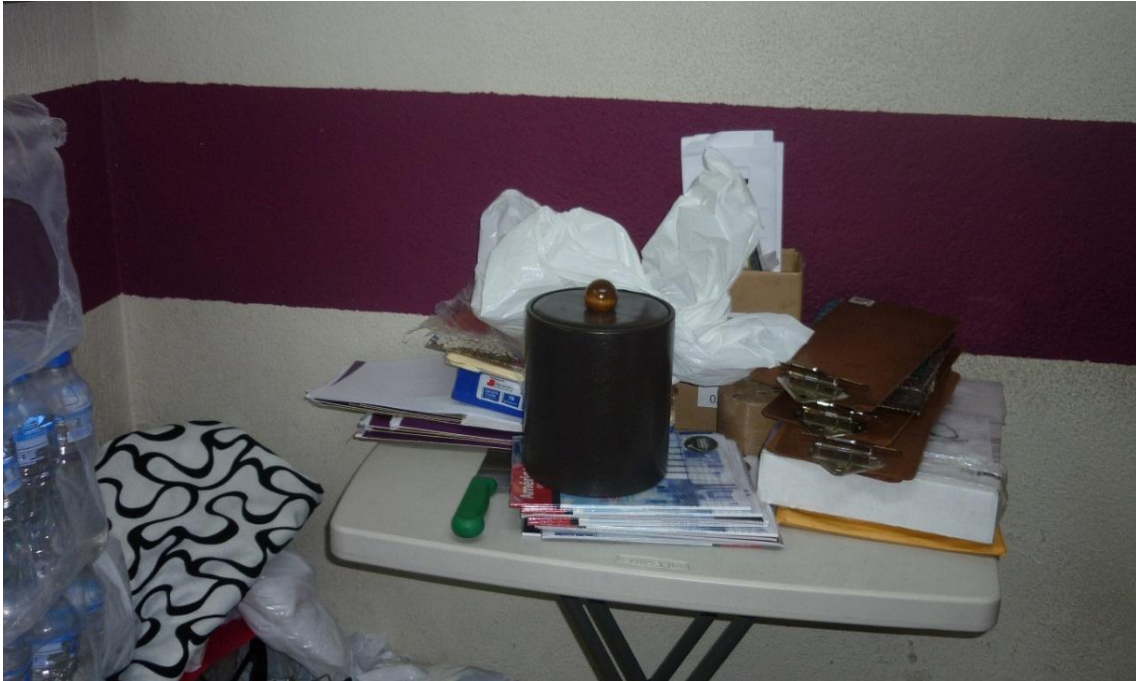
Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En la observación directa se pudieron notar varios equipos de oficina que no son necesarios, como se muestra en la fotografía, existe un fax que ya no se utiliza. Ahora se utiliza el escáner, que es una herramienta más rápida y económica.

Es importante analizar el valor y costo que representa cada uno de los objetos innecesarios que se encuentran en las áreas de trabajo, los cuales deben ser descartados, con el fin de darle más espacio a los elementos que sí son necesarios para el desarrollo de los diversos procesos que se realicen en cada puesto de trabajo. Lo cual contribuirá a mantener ambientes de trabajo seguros, ordenados y limpios.

Imagen 35

Objetos innecesarios en el área de ama de llaves



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

La fotografía muestra varios objetos que se encuentran sin uso, los cuales solo están ocupando un lugar debido a que no tienen relación con las actividades que se realizan, se puede mencionar un cuchillo, revistas, tablas shannon, bolsas de nylon, hojas de papel bond, una hielera pequeña, ropa de cama, una mesa plástica, bolsas de ropa que se encuentran tiradas en el piso etc.

Los colaboradores almacenan en dicho lugar, los objetos que ya no utilizan, y conforme pasa el tiempo se acumulan cada vez más, debido a que no existen lineamientos técnicos y supervisión que guíe a los trabajadores sobre cómo conservar el lugar adecuado para realizar las actividades con el espacio necesario.

Imagen 36

Equipo de cómputo almacenado en el área de contabilidad



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En la fotografía captada, se puede notar el equipo de cómputo que se encuentra almacenado, además de estar obsoleto, entre los cuales existen monitores, cpu, teclados, mouse, cables de red, etc. Estos objetos únicamente están ocupando espacio. Así mismo, acumulación de polvo debido a que al estar sin uso no reciben la limpieza necesaria.

La falta de selección de ciertos elementos innecesarios, puede ocasionar que los inventarios de activos fijos no cuadren a la hora de una auditoría, de la misma manera afecta al momento de necesitar algún tipo de repuesto. Además se constató que los colaboradores que trabajan en dicha área no identifican el tipo de accesorios y el estado actual de los objetos almacenados y se debe a que estos no están clasificados conforme a la clase de activos y al área que pertenecen.

Imagen 37

Estado actual de una gaveta de escritorio del área de mantenimiento



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Como se observa en una de las gavetas de un escritorio se encontraron varios accesorios sin uso, entre los cuales existen tornillos, tarugos, empaques de hule, cables, baterías, accesorios para plomería, accesorios eléctricos etc.

Además del tiempo que se invierte en ubicar un accesorio o repuesto, esta situación crea desmotivación y molestia en el personal que necesita resolver una potencial emergencia.

De la misma forma que afecta la situación anterior, en la siguiente fotografía, se nota que existen varios objetos sin uso, como una agenda, una bitácora de apuntes y una bolsa con útiles de oficina que no se encuentran clasificados de manera adecuada, no son necesarios para el desarrollo de las actividades, así también cables sueltos que pueden ocasionar accidentes en el puesto de trabajo.

Imagen 38

Escritorio de trabajo del área de seguridad



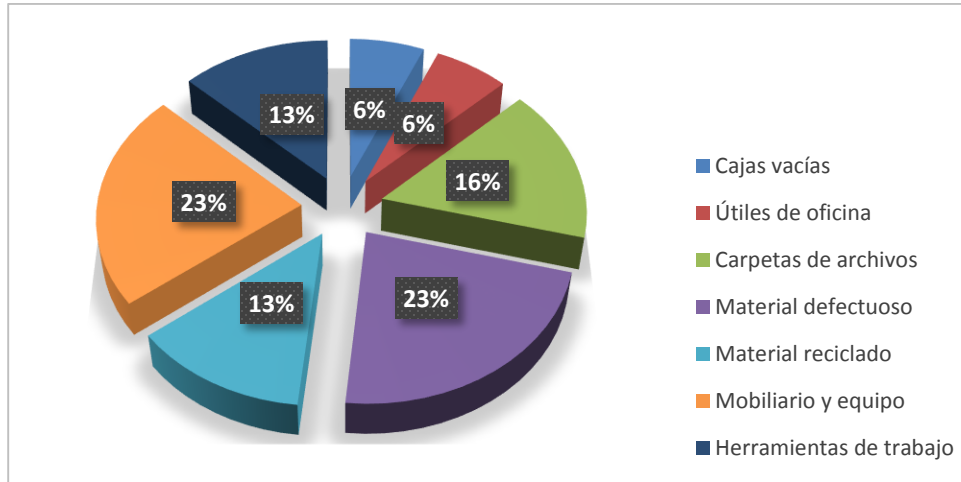
Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

A continuación se presenta una gráfica que muestra las diferentes clases de objetos identificados como innecesarios en las áreas de trabajo.

La mayor parte de los colaboradores respondió que los objetos innecesarios que existen en las áreas de trabajo son: material defectuoso, mobiliario y equipo, así como también, carpetas de archivos sin uso.

Sin embargo, en entrevistas personalizadas a jefes de área, donde se cuestionó respecto al tema únicamente tres de ocho aceptaron la existencia de objetos innecesarios, el resto comentó lo contrario.

Gráfica 1
Objetos innecesarios en las áreas de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

Según la encuesta realizada a los colaboradores, los objetos innecesarios que prevalecen más en las áreas de trabajo son: material defectuoso, el mobiliario y equipo, carpetas de archivos, cajas vacías y material reciclado. La situación anterior muestra parte del descontento de los colaboradores, y la falta de incentivos para ordenar las áreas. En cuanto a la entrevista realizada a los jefes, indicaron que los objetos innecesarios que existen en las áreas de trabajo son: mobiliario y equipo, debido a que no hacen la supervisión acorde a la situación del orden, enfocándose únicamente a los resultados. Por lo tanto, al eliminar los objetos innecesarios se abre espacio para los que si son necesarios, y así brindar un mejor servicio que satisfaga plenamente las necesidades requeridas por los clientes.

Otro elemento importante en el desarrollo de las actividades operativas y administrativas es el manejo y resguardo de los documentos importantes. De la misma manera como se hace la selección de objetos, se debe hacer con los archivos que contienen información necesaria para la toma de decisiones.

En la observación directa se pudo detectar que los documentos no están seleccionados con base a la importancia y el resguardo no es acorde a la relevancia que estos tienen para la administración.

A continuación se presenta una fotografía que muestra el estado actual de reportes, e informes relacionados al hotel. Esta muestra la forma como se encuentran ciertos documentos resultado de las operaciones de las distintas áreas del hotel, los cuales son importantes para la toma de decisiones. De esta manera se ve reflejada la falta de importancia que se les da a los mismos.

Imagen 39

Selección y resguardo de documentos en el área de contabilidad



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Imagen 40

Dormitorios para colaboradores ordenados



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Los dormitorios para colaboradores, tanto el de personal masculino y femenino se encuentran libres de objetos innecesarios que puedan interrumpir la libre locomoción de las personas que los utilizan. La limpieza está a cargo del área de ama de llaves, la cual se realiza de manera diaria.

Al conservar de esta manera los lugares para el descanso los empleados percibirán un ambiente agradable y confortable al momento de hacer uso de los mismos.

A continuación, se presentan los resultados encontrados en algunas áreas del hotel evaluadas con base al orden.

2.3.6 Orden (Seiton)

El orden en las áreas de trabajo es un aspecto que debe prevalecer para que el ambiente se conserve en condiciones adecuadas hacia el desarrollo de actividades laborales y que éstas sean eficientes para alcanzar los objetivos establecidos y la facilidad para encontrar los objetos necesarios.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación respecto al tema de orden en el hotel. En la encuesta al personal operativo, se hicieron preguntas relacionadas para determinar cómo observan los puestos de trabajo en las distintas áreas.

Tabla 6

Existencia de deficiencias de organización en las áreas de trabajo

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si existen	43	84
No existen	8	16
Total	51	100

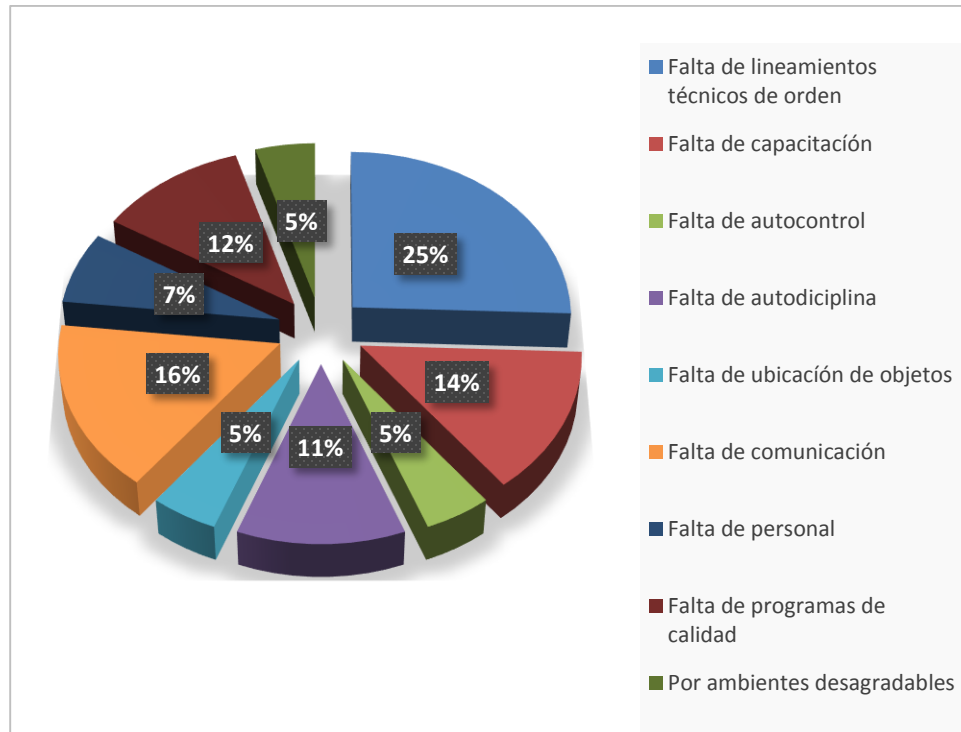
Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

De los 51 colaboradores encuestados en el hotel únicamente el 84 por ciento aceptó la existencia de deficiencias de organización, y el restante 16 por ciento indicó lo contrario. Existe desorden en los lugares de trabajo, así mismo en los objetos utilizados en cada área.

En cuanto a la entrevista realizada a los jefes de área, los ocho indicaron que existen deficiencias de organización regularmente en los lugares de trabajo, que provocan los mismos colaboradores, respecto a los niveles de habitaciones mencionaron que siempre permanecen organizados de manera constante, lo que representa buena imagen para los huéspedes.

Gráfica 2

Deficiencias de organización evaluadas en las áreas de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

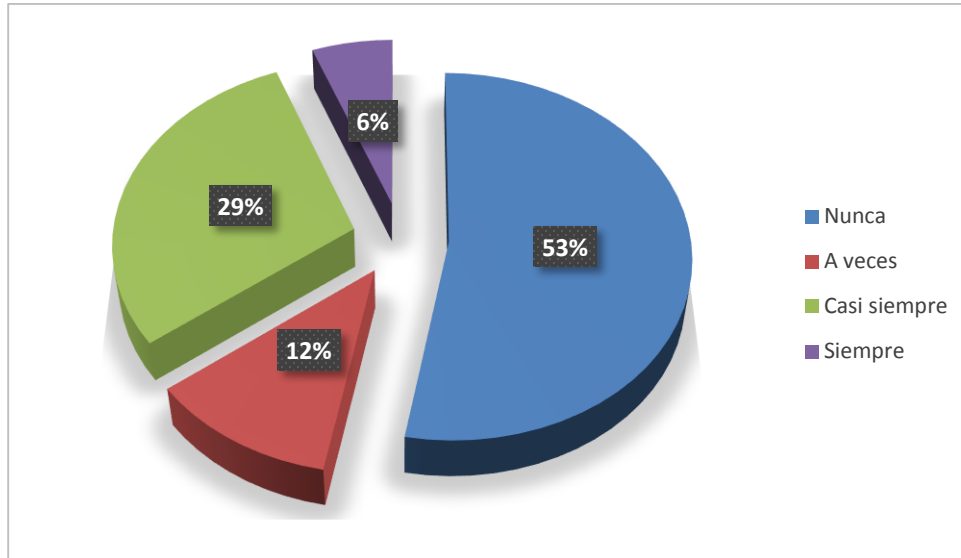
La gráfica muestra las deficiencias evaluadas respecto a la organización en las áreas de trabajo; el 25 por ciento de los colaboradores indicaron que la falta de lineamientos técnicos de orden es la que repercute de manera frecuente, razón por la cual la mayoría de áreas de trabajo permanecen desordenadas.

Luego en segundo lugar mencionaron falta de comunicación con un 16 por ciento, la tercera deficiencia relevante es la falta de capacitación hacia los empleados, sobre programas de calidad o mejoras en el servicio el 14 por ciento, y en cuarto lugar la falta de programas de calidad con un 12 por ciento.

Respecto a los jefes de área, comentaron que las deficiencias relevantes son la falta de lineamientos técnicos de orden y falta de autodiciplina de los empleados.

Gráfica 3

Existencia de lineamientos técnicos sobre el orden a seguir



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

El 53 por ciento de los colaboradores, manifestaron que nunca han existido lineamientos técnicos sobre el orden a seguir en las áreas de trabajo. El 29 por ciento mencionó que casi siempre. Otro 12 por ciento a veces y el restante 6 por ciento indicó que siempre han existido. Lo cual refleja que en las áreas de trabajo no existe una guía para que los empleados puedan mantener el orden en los diversos procesos que realizan.

Lo mencionado anteriormente repercute en que los procesos se vuelvan deficientes, al no mantener ordenados los elementos necesarios que utilizan los colaboradores para el desempeño de las actividades.

Respecto a la entrevista realizada a los jefes de área, los ocho jefes coincidieron en que no existen lineamientos técnicos que guíen a los colaboradores sobre la manera de mantener los puestos o áreas de trabajo en orden. Lo cual se ve reflejado en el desorden que mantiene el personal en los pasillos con frecuencia.

Tabla 7

Existencia de desorden en las áreas de trabajo del hotel

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Nunca	10	19
A veces	34	67
Casi siempre	6	12
Siempre	1	2
Total	51	100

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

Los resultados demuestran que el 67 por ciento de los colaboradores a veces observa el desorden existente. Sin embargo, el 19 por ciento indicó que nunca. El 12 por ciento mencionó que casi siempre. Únicamente el 2 por ciento notificó que siempre. Esto se debe a que existe un porcentaje mínimo del número de áreas y lugares de trabajo que son ordenados de manera regular.

Se cuestionó si los colaboradores observan el orden en las áreas de trabajo sobre sus compañeros, ellos indicaron que es muy eventual, son pocos los compañeros de trabajo que ordenan los objetos en su puesto de trabajo. Debido a que ellos tienen la perspectiva de que no existe desorden en las diversas áreas de trabajo, lo cual contribuye a que se sientan cómodos en las actividades que realizan. Y por la falta de disciplina y supervisión los pasillos permanecen desordenados.

En cuanto a la entrevista realizada a los jefes de área, indicaron percibir el desorden que tienen los colaboradores a la hora de realizar las actividades en las áreas de cocina, ama de llaves, mantenimiento, restaurante y contabilidad.

La siguiente tabla muestra que el 88 por ciento de los colaboradores indicaron que sus compañeros ordenan su área de trabajo. Sin embargo el 12 por ciento reveló que no.

Tabla 8
Orden de las áreas de trabajo

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si existe	45	88
No existe	6	12
Total	51	100

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

En este caso se observa una contradicción debido a que existe desorden a pesar de que los colaboradores indicaron que perciben el orden de las áreas. Algunos colaboradores justificaron que no existe orden por falta de tiempo; ya que se dedican a realizar las actividades que son importantes y ordenan si poseen tiempo libre.

Con relación a la entrevista realizada a los jefes de área, estos indicaron que los subordinados regularmente ordenan su lugar de trabajo. Es importante mencionar que en el hotel existen turnos diurnos, nocturnos y mixtos, en las áreas de ama de llaves, cocina, restaurante, mantenimiento, seguridad y recepción, lo que hace suponer que hay turnos que son supervisados con mayor frecuencia que otros, y que no se cuentan con parámetros o lineamientos de cómo deben conservarse las áreas de trabajo.

En la observación directa que se realizó a las áreas y puestos de trabajo se percibió cierto grado de desorden. En la misma se tomaron algunas fotografías, las cuales se presentan a continuación.

Imagen 41

Escritorio de trabajo del área de ventas



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Como puede apreciarse la fotografía muestra cierto desorden en el escritorio, se observan objetos que no son parte de los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades. Entre los cuales se puede mencionar tazas de porcelana, una botella de agua pura y un florero.

La falta de lineamientos técnicos contribuye a que se observe una mala imagen, propiciando acumulación innecesaria de objetos personales.

Y con respecto a las demás áreas de trabajo se presentan las siguientes fotografías.

Imagen 42

Desorden en la bodega del área de cocina



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

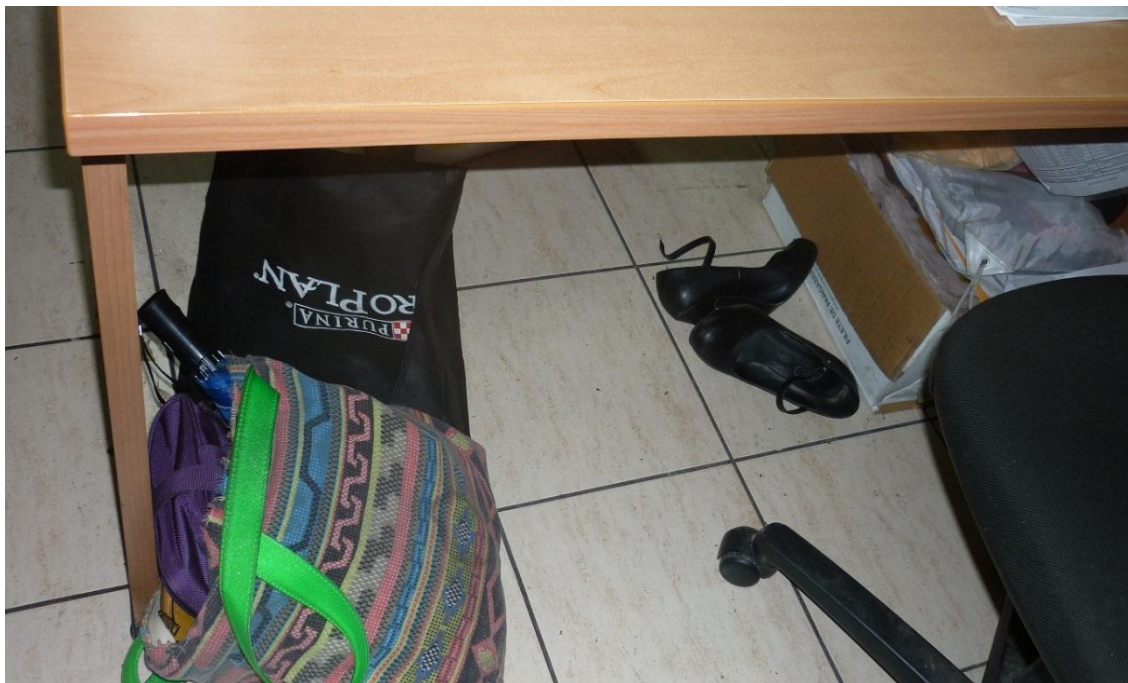
Los colaboradores del área de cocina mantienen cierto desorden con los productos que utilizan. Como se observa en la fotografía, existen cajas de cartón y empaques de artículos que no son desarmados y colocados en el lugar que les corresponde.

La razón principal por la cual se mantiene de esta manera, es porque los empleados no tienen la costumbre de ordenar los artículos, y depositar la basura en el lugar que le corresponde. Así mismo, por el tipo de actividades que se realizan en la cocina, las personas involucradas se acomodan con el desorden que ellas mismas provocan.

A continuación, se presentan fotografías del área de contabilidad que muestran el desorden de los colaboradores, en el uso de los objetos o herramientas de trabajo.

Imagen 43

Objetos personales en un escritorio del área de contabilidad



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

La fotografía anterior muestra la parte inferior de un escritorio de trabajo, en donde se puede notar las cosas personales que se guardan, como bolsos, mochilas y un par de zapatos del colaborador que ocupa dicho puesto de trabajo. Se observa que no usan el espacio asignado para el resguardo de los objetos personales, aún cuando tienen lockers, utilizan el puesto de trabajo como armarios.

Así mismo, los escritorios son utilizados para consumo de alimentos, al momento de tomar el almuerzo o refacciones, no usan el área del comedor.

Imagen 44

Desorden en un escritorio de trabajo del área de contabilidad



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

La fotografía anterior presenta la falta de disciplina que poseen los colaboradores en las áreas de trabajo, al consumir los alimentos en el puesto de trabajo, sin retirar los utensilios usados para el efecto. Esto presenta una mala imagen ante los colaboradores de las otras áreas que observan esta situación por falta de orden.

A continuación se presenta otra fotografía sobre el estado actual del archivo utilizado para el resguardo de documentos importantes, ubicado en el sótano 4, planta baja. Algunas cajas se encuentran rotuladas y otras no, lo cual perjudica a los colaboradores que trabajan en el área a la hora de requerir algún documento.

Imagen 45

Desorden en el archivo del área de contabilidad



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Se puede observar que no se conserva el orden en el archivo de documentos del hotel, se ven cajas que obstruyen el pasillo principal y la entrada, a la hora de localizar un documento ocasiona pérdida de tiempo. Únicamente acumulan las cajas, en el lugar donde existe espacio.

Se observa la falta de interés de los colaboradores de conservar el lugar de manera ordenado, que pueda contribuir para facilitar los procesos. Así como la carencia de buena imagen ante las personas ajenas al hotel que visiten dicho lugar. Lo cual puede provocar desmotivación sobre los colaboradores que laboran en dicha área de trabajo.

Imagen 46

Desorden en el pasillo del área de contabilidad



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

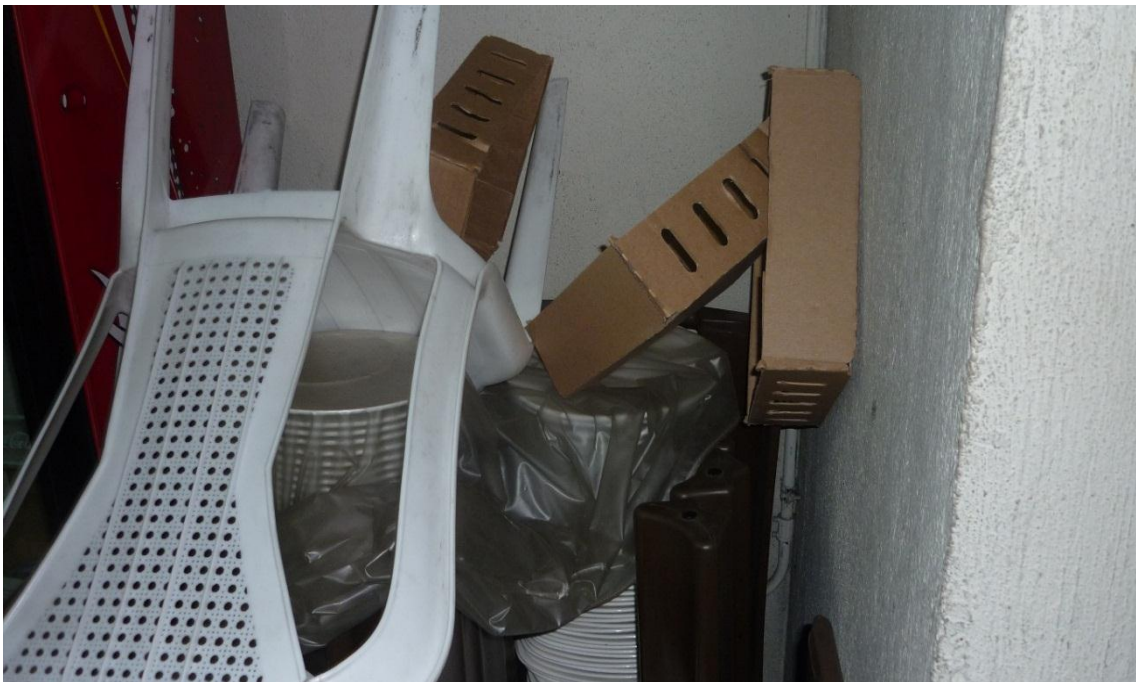
En la fotografía se puede observar que existe dificultad para localizar los objetos y materiales que se tienen en el área de contabilidad, debido a que hay artículos que no se pueden visualizar de manera rápida. Además de obstruir el pasillo, por las cajas plásticas que se encuentran ubicadas donde transitan los colaboradores.

Lo anterior se debe a que no se tiene un lugar establecido para colocar cada uno de los objetos o materiales existentes. Los colaboradores los colocan en el lugar que ellos consideran, esto dificulta a los demás compañeros, porque algunas veces no encuentran los objetos que han utilizado las personas que estuvieron en turnos anteriores. La falta de localización de los elementos, materiales o productos, conlleva a la acumulación de más objetos, debido a que no se tienen identificados, ni el control de lo que se almacena.

A continuación se presenta una fotografía de uno de los pasillos considerado importante para la locomoción entre áreas y que de igual forma se encuentra obstruido.

Imagen 47

Desorden en el pasillo de bodega general



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En este pasillo se observa un exhibidor de platos de porcelana que corresponde al área de cocina, una silla plástica que se encuentra quebrada y cajas de cartón vacías. Los colaboradores del hotel colocan los objetos en cualquier lugar, sin importarles el efecto o consecuencia que pueda causarle a los demás compañeros.

Así mismo, en el área de ama de llaves se observaron bolsas con ropa de cama sobre el pasillo a bodega general y el cuarto de saneamiento de frutas y verduras.

Imagen 48

Desorden en el pasillo del área de ama de llaves



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Al necesitar abrir las puertas deben mover las bolsas para acceder a retirar productos de bodega general. Lo anterior ocasiona pérdida de tiempo en quitar los obstáculos. El hotel realiza el lavado de la ropa de cama a través de una lavandería externa, la misma la colocan en bolsas y es enviada al lugar correspondiente. A pesar de existir dos estanterías, no son suficientes para ordenar las bolsas, además de la falta de disciplina de los colaboradores para mantener el orden en dicha área de trabajo.

En la siguiente fotografía se observa la manera como se encontró una estantería que debe contener accesorios o equipo de trabajo, pero que no es usada de manera adecuada. Se muestra que el mobiliario es utilizado para el resguardo de objetos personales y no para las herramientas, equipo y materiales necesarios para la operatividad en la prestación de los servicios.

Imagen 49

Objetos personales de los colaboradores del área de mantenimiento



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

A pesar de que los colaboradores tienen asignada una refrigeradora en el comedor para el resguardo de la alimentación personal, éstos prefieren conservarla en el área de trabajo. Además de disponer con un locker para los objetos personales, éstos no son usados y los dejan en donde les parece mejor.

Es importante mencionar que a pesar de existir desorden en las diferentes áreas, los colaboradores indicaron que ubican los objetos de trabajo de manera fácil. Lo anterior se puede observar en la siguiente tabla que presenta los resultados con base a la encuesta realizada a los colaboradores, sobre la facilidad para ubicar los objetos de trabajo en cada una de las áreas.

En el área de cocina y dormitorios de colaboradores se encontraron en orden la mayoría de objetos que poseen.

Tabla 9
Facilidad para ubicar los objetos o materiales

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si	50	98
No	1	2
Total	51	100

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

Los resultados indican que el 98 por ciento de los colaboradores ubica con facilidad los materiales, objetos, útiles de oficina y documentos para el desempeño de las labores. Sin embargo, el 2 por ciento indicó que no, porque existe cierto desorden en los puesto de trabajo. En la entrevista realizada a los jefes de área, indicaron que en ciertas áreas de trabajo cuesta ubicar los objetos o materiales, por el desorden que ocasionan los colaboradores, como las áreas de ama de llaves, cocina, restaurante y mantenimiento.

Lo anterior obedece a que los colaboradores están acostumbrados a realizar las actividades laborales en medio del desorden que ellos mismos provocan. Entre las áreas que se observaron con más desorden están: ama de llaves, cocina, contabilidad, restaurante, mantenimiento y seguridad; por el tipo de procesos que se realizan en cada puesto de trabajo.

En el área de mantenimiento se observó desorden, a continuación se presenta una fotografía que muestra la forma como se colocan las herramientas y equipo, que es necesario para solventar situaciones de mantenimiento en las diferentes áreas del hotel.

Imagen 50

Desorden de herramientas en el área de mantenimiento



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

La fotografía muestra que las herramientas de trabajo no se encuentran en un lugar adecuado, incluso pueden ocasionar algún tipo de accidente. Así como, el extintor que no está en el lugar indicado para una emergencia y un par de zapatos. También el bote de pegamento que se encuentra ubicado en el piso.

A pesar de que existe desorden en las diferentes áreas de trabajo, los colaboradores se sienten cómodos para realizar las actividades. Así mismo, se observó que los objetos o paquetes que dejan los huéspedes en el área de recepción, la mayoría de veces son ubicados en el piso o en el lugar que el recepcionista de turno considera adecuado, porque no existe un lugar asignado para conservar todo este tipo de objetos.

Además del peligro que puede tenerse al golpear algún objeto que sea frágil y del problema que se presentaría para el cliente.

En la siguiente fotografía se puede observar la situación de algunos objetos que pertenecen a los huéspedes, como equipo de cómputo colocado en el piso del área de recepción.

Imagen 51

Objetos colocados en el pasillo del área de recepción



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Los huéspedes al observar que dicha área de trabajo se encuentra desordenada, les puede causar una mala imagen al ver los materiales o equipo tirado y amontonado en los pasillos. A pesar de que se tiene un mueble de madera para el resguardo de objetos pequeños, los colaboradores siempre buscan la manera de brindar la mejor atención al cliente.

Imagen 52

Llaves del área de ama de llaves sin identificación



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Como se observa en la fotografía las llaves de las diversas puertas, a las que tiene acceso el área de ama de llaves, carecen de una identificación lo cual repercute en la pérdida de tiempo al estar localizando las mismas y estar verificando el lugar al cual corresponden.

Para combatir esta deficiencia se deberá rotular cada una de las llaves, con una etiqueta exclusiva, se colocará el nombre del área o lugar, al cual corresponden, con esto se evitará el desorden que pueda ocurrir, así mismo ser más eficientes ante los huéspedes a la hora de que ellos requieran la apertura de la puerta del balcón de la habitación que les ha sido asignada.

Imagen 53

Desorden en la clasificación de envases de vidrio en el cuarto para basura



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Como puede observarse los toneles donde se almacenan los envases de vidrio no son los adecuados, se mantienen llenos y no se lleva control sobre la extracción de los mismos. Así también, los tubos de luz incandescentes deben almacenarse en un lugar adecuado, debido al tipo de contaminación que provocan al medio ambiente. Lo que, podría ocasionar accidentes e inseguridad, así como algún tipo de contaminación provocada por este tipo de residuos.

En el caso del área de restaurante, se puede observar que no existen procedimientos ni las condiciones para el resguardo de los documentos importantes. Los colaboradores a medida de su experiencia y posibilidad hacen lo que pueden con los recursos que cuentan. En la siguiente fotografía se puede apreciar las condiciones actuales de un mostrador de madera.

Imagen 54

Desorden en un mueble del área de restaurante



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

La falta de orden, en las diversas áreas de trabajo contribuye a que las mismas se mantengan desordenadas, lo cual perjudica en el tiempo que se debe invertir en los diferentes procesos y actividades para la prestación de los diversos servicios que los huéspedes requieren.

Por el acomodamiento que los colaboradores de las diversas áreas poseen, las mismas se mantienen en condiciones inadecuadas, debido a que no existe una comisión que se encargue de exigir el ordenamiento de los diversos objetos que se encuentran en los lugares de trabajo.

La siguiente fotografía muestra la falta de estándares, la clasificación y resguardo de los objetos, productos y materiales.

Imagen 55

Desorden en el área de restaurante



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En el caso del área de restaurante se observó que no existe un sistema de separación de los insumos y los utensilios de cocina. Como lo muestra la fotografía anterior, éstos se mezclan, debido a que no tienen lineamientos para el cuidado que cada elemento necesita.

De la misma forma sucede en el área de mantenimiento, no existen lineamientos para separar los repuestos, objetos que ya no están en uso y herramientas para desarrollar las actividades necesarias. En uno de los escritorios del área de mantenimiento, se encontraron pasadores de puerta, accesorios de plomería, tornillos, tarugos etc. Lo anterior provoca que se hagan gastos innecesarios, pérdida de tiempo en la búsqueda de algún objeto a utilizar, así como del espacio ocupado que puede ser utilizado de una mejor manera.

Imagen 56

Gaveta desordenada en el área de mantenimiento

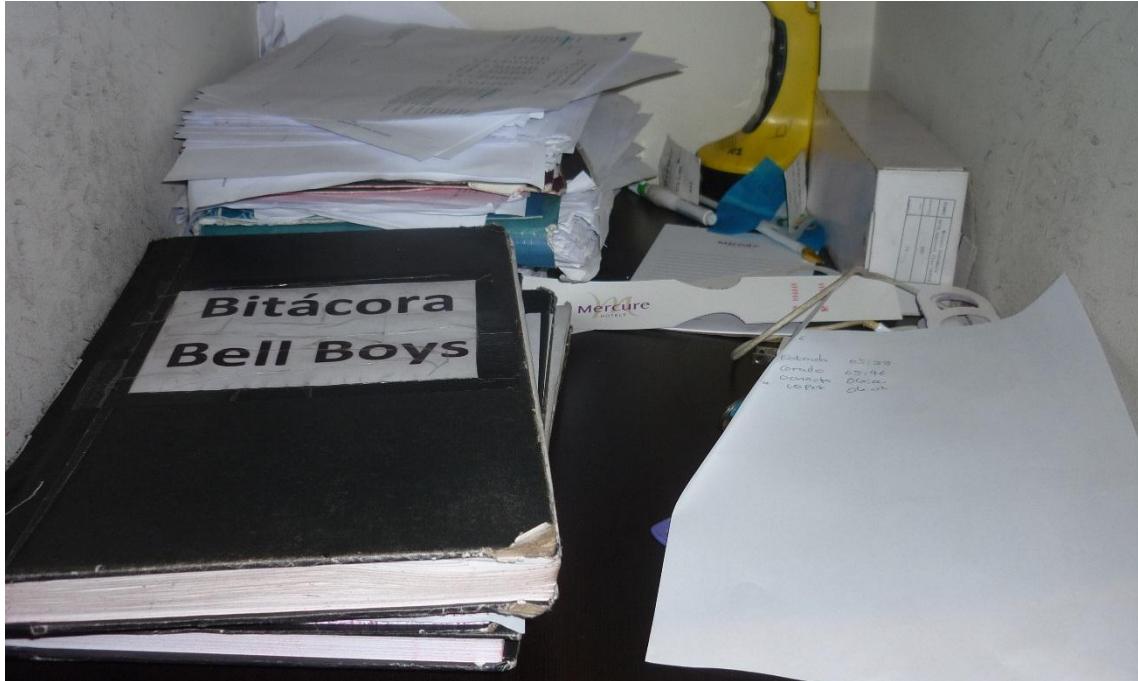


Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

A través de la imagen anterior se observa la falta de selección y orden en uno de los escritorios del área de mantenimiento que muestra la situación actual de los elementos que están en el lugar. Al no tener un inventario específico de los artículos necesarios de cada una de las áreas se incurre en acumulación de los mismos.

El área de mantenimiento debe tener el control de todos los artículos para abastecer cualquier requerimiento o emergencia que se presente en las habitaciones o áreas de trabajo.

Imagen 57
Desorden en el área de seguridad



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En la fotografía anterior se percibe el desorden que existe en el área de seguridad sobre los documentos, libros de apuntes y útiles de oficina que se encuentran amontonados.

Es importante realizar una clasificación de los documentos importantes y desechar los que ya no se utilicen con el fin de ordenar el lugar de trabajo, y mantener una mejor perspectiva ante las personas ajenas al hotel, así mismo, para que los colaboradores se sientan en un ambiente de trabajo agradable.

A pesar de encontrarse ante tal situación los colaboradores de dicha área hacen lo posible para buscar los documentos necesarios que les sirve para la elaboración de reportes.

Imagen 58

Objetos colocados en el pasillo de parqueo del sótano 4



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En el pasillo de parqueo del sótano 4, en la planta baja se observan utensilios del área de cocina, como platos de porcelana, picheles, vasos y copas, lo cual representa mala imagen ante los clientes que utilizan el servicio.

Los artículos se encuentran en buen estado, los cuales podrían ser vendidos o donados, para ser descartados de los inventarios de activos fijos o para reposición de equipo nuevo.

En el hotel se debería establecer una bodega para recolectar todos los objetos que ya no se utilicen, con el fin de contar con más espacio en las áreas de trabajo y tener identificados y almacenados los elementos innecesarios.

Imagen 59

Objetos colocados en el pasillo de parqueo del sótano 1



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En el sótano 1 en la planta baja, se encuentra una carretilla para el transporte de artículos, así mismo tres macetas de barro, las cuales ocupan espacio en el lugar donde se encuentran ubicadas.

El lugar donde se encuentran los objetos mencionados, sirve como área de descarga de proveedores, pero al estar ocupada interrumpe la libre locomoción de los colaboradores.

Se observó de manera constante que los colaboradores dejan las herramientas de trabajo en el lugar que ellos quieren, sin importarles las consecuencias que les pueda ocasionar a las demás personas que transitan por el lugar.

Imagen 60

Bolsa colocada en el pasillo del nivel 3



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En el nivel 3, durante la observación directa que se realizó en los pasillos de las habitaciones se encontró una bolsa que contiene ropa de cama, así como también bolsas de basura que las camareras han retirado de la limpieza que realizan diariamente.

Lo anterior da mala imagen ante los huéspedes que transitan por el lugar, lo cual puede dar referencia a que todos los pasillos de los niveles se encuentren ante la misma situación.

La mayor parte de los huéspedes no se percatan si existe desorden en los niveles, debido a que solo tienen acceso al nivel donde se encuentra la habitación asignada.

Imagen 61
Desorden en el pasillo del nivel 8



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En el nivel 8 se observó una bandeja de platos colocada en el pasillo del elevador de servicio para colaboradores, la cual brinda mal aspecto para las personas o huéspedes que transitan por el lugar. Además puede ocasionar mal olor por los restos de comida que están en la misma.

Seiton (Orden) implica un lugar conveniente, seguro y ordenado para cada cosa que es absolutamente necesaria, como se evidenció por medio de la investigación realizada en la unidad de análisis, esta no cuenta con lineamientos técnicos para ordenar los objetos de trabajo, tanto los de uso frecuente como esporádico, lo que implica mayor esfuerzo para localizar lo que se busca y tiempo más extenso para la colocación; dicha situación transmite a los huéspedes una imagen de desorden.

Si la situación actual continúa así, los empleados percibirán mínima preocupación por contrarrestar el desorden en las áreas de trabajo, y como mostrar con el ejemplo es fundamental para la implementación del programa, incidirá directamente en un clima de desilusión y malestar dentro del hotel.

La colaboración de los jefes y el interés por proveer a estos de las herramientas necesarias para desarrollar las labores adecuadamente representa el pilar para lograr el involucramiento de los trabajadores y por consiguiente la modificación de los hábitos actuales, antes de mejorar la imagen desordenada que a la fecha refleja.

2.3.7 Limpieza (Seiso)

La limpieza en las áreas del hotel tiene que realizarse de manera frecuente, debido al tipo de servicios que se prestan y por permanecer las 24 horas abierto al público, se debe mantener buena imagen ante los huéspedes. Con el objetivo de determinar el estado físico de las áreas con relación a la limpieza, la observación directa se incluyó en las áreas importantes del hotel. Así mismo la encuesta y entrevista recolectaron la opinión del personal. Es necesario indicar que los pasillos de los 11 niveles y las 99 habitaciones siempre permanecen limpias, debido a que las siete camareras realizan el aseo de manera diaria.

El hotel sí cuenta con todos los instrumentos necesarios para realizar la limpieza, mopas, pulidora, aspiradora, carretillas de limpieza, etc.

A continuación se presentan las tablas, gráficas y fotografías que evidencian el estado actual del hotel.

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos en la encuesta, donde se consultó a los colaboradores sobre la existencia de deficiencias de la misma en las diversas áreas de trabajo.

Tabla 10

Existencia de deficiencias de limpieza en las áreas de trabajo

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si	37	73
No	14	27
Total	51	100

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

El 73 por ciento de los colaboradores indicaron que existen deficiencias de limpieza en las diversas áreas del hotel, por qué no se realiza el aseo de manera constante. El 27 por ciento mencionó lo contrario, debido a que ellos consideran que siempre existe limpieza y no le ponen importancia a la misma, porque no tienen el hábito de mantener limpios los lugares o puestos de trabajo.

En cuanto a la entrevista realizada a los jefes de área, los ocho aceptaron la existencia de deficiencias de limpieza, principalmente en el aseo de pisos, techos y paredes, de las áreas de ama de llaves, contabilidad, mantenimiento y en los sótanos.

Así mismo, mencionaron la falta de limpieza profunda al equipo operativo como calderas, planta generadora de electricidad, aire acondicionado, lavadoras de ropa, secadoras de ropa y equipo de cómputo.

Las dos personas encargadas de realizar la limpieza, una tiene turno de día y la otra de noche tratan de cumplir con el aseo de las diversas áreas de trabajo a manera de mantener buen aspecto en los lugares que son transitados por los huéspedes o personas ajenas al hotel.

Es importante contrarrestar las deficiencias que se están presentando actualmente en el hotel, con el fin de aumentar la vida útil del equipo operativo.

Tabla 11
Deficiencias de limpieza evaluadas en las áreas de trabajo

Descripción	Personas encuestadas	Porcentaje
Falta de capacitación	1	3
No hay un programa detallado	8	22
Falta de autodisciplina	6	16
Falta de autocontrol	1	3
Falta de personal de limpieza	15	40
No hay un responsable de limpieza	3	8
Falta de programas de calidad	3	8
Total	37	100

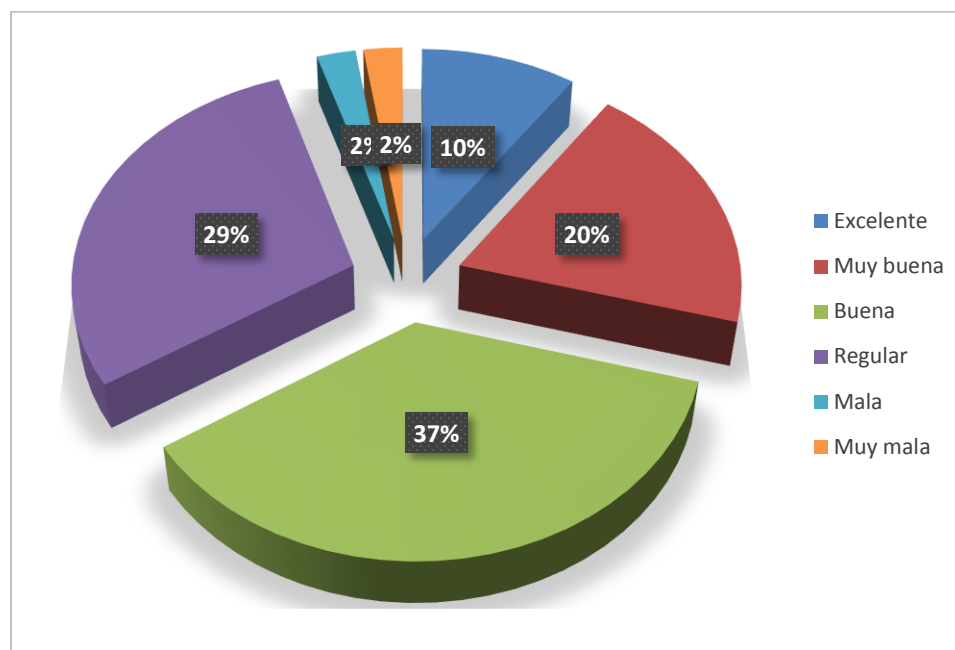
Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

Con base a los 37 colaboradores que mencionaron la existencia de deficiencias. Los resultados muestran que el 40 por ciento de los colaboradores coinciden en que la deficiencia que prevalece en cuanto a la limpieza en las áreas de trabajo, es la falta de personal que se encargue de la misma, el 22 por ciento indicó que no hay un programa detallado. Otro 16 por ciento indicó que se debe a la falta de disciplina del personal.

En entrevistas con el personal de jefatura, comentaron que en períodos de alta ocupación en el hotel, se descuidan las áreas de trabajo y el aspecto de limpieza es uno de los más afectados. Exclusivamente existen dos personas para realizar la limpieza en las ocho áreas de trabajo, salones para eventos, baños para colaboradores y públicos, y pasillos principales, en los horarios de 7:00 am a 16:00 pm y de 16:00 pm a 11:00 pm. La limpieza de los niveles y habitaciones está a cargo de las siete camareras.

Con relación a otra de las preguntas realizadas en la encuesta, se consultó sobre la calificación que cada colaborador asigna a la limpieza que se realiza en su área de trabajo. Los comentarios obtenidos se presentan a continuación.

Gráfica 4
Calificación de la limpieza en las áreas de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

El 37 por ciento de los colaboradores evalúan la limpieza como buena, sin embargo, el 29 por ciento la califica como regular. Lo anterior obedece a que en todas las áreas existen deficiencias y se realiza limpieza, pero no es frecuente por lo que ciertas áreas no perduran limpias por largo tiempo. La limpieza en las áreas de trabajo por lo general la realizan de una a tres veces por semana como máximo.

Para corroborar los comentarios y establecer objetivamente el estado de cada área, se procedió a observar las mismas, con el uso de una cámara fotográfica con la cual se tomaron algunas fotografías que a continuación muestran ciertas deficiencias de limpieza en las áreas de trabajo.

Imagen 62

Polvo acumulado en las superficies del área de ama de llaves



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

La fotografía anterior muestra la acumulación de polvo que se tiene en los techos y paredes, así como en tuberías de la puerta principal, sobre la entrada del área de ama de llaves, lo que comprueba que no se realiza una limpieza profunda en esta área. Como consecuencia, esto puede perjudicar en el servicio que se les brinda a los huéspedes.

Llevar a cabo la limpieza profunda permite la identificación de averías en las instalaciones y la implementación del mantenimiento correctivo o preventivo, según sea la necesidad.

A continuación se presenta lo observado en la sección de compras, la cual forma parte del área de contabilidad.

Imagen 63

Falta de limpieza en una ventana de vidrio de la sección de compras



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En la fotografía anterior se presenta la falta de limpieza general en una de las ventanas de vidrio que corresponde al área de compras, en la cual se puede observar la acumulación de polvo y basura que se ha ido generando con el transitar del tiempo.

Esta deficiencia es observada por la diversidad de personas que transitan por la rampa principal de servicio, debido a la posición donde se encuentra la ventana, lo cual revela la falta de importancia por mantener los lugares de trabajo limpios y en buenas condiciones. De continuar ante esta situación puede generar descontento por parte de los colaboradores, así como ambientes de trabajo desagradables lo cual repercute en la prestación de servicio en las diversas áreas de trabajo.

Imagen 64

Falta de limpieza en el piso de la oficina de compras



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Como puede notarse el estado del piso de los pasillos reflejan suciedad que es ocasionada por el transitar del personal. Este tipo de problema, regularmente sucede a la hora de que algún colaborador accidentalmente derrama agua y como no se tiene la costumbre y disciplina de limpiar, dejan el área de esta manera para que limpie la persona encargada de limpieza, en este caso corresponde al aseo de turno, del área de ama de llaves, sin importarle que pueda ocurrir un accidente.

Sin embargo las personas encargadas de la limpieza, en el momento de desocuparse de otras áreas le dan prioridad de aseo a los pasillos que presentan acumulación de suciedad.

A continuación se presenta una fotografía captada en el área de cocina sobre la falta de limpieza en el piso.

Imagen 65

Piso manchado en el área de cocina



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

La fotografía anterior muestra las manchas encontradas en el piso del área de cocina, como se puede apreciar, es derivado de la falta de una programación de limpieza en general como en todas las demás áreas del hotel. En esta situación se nota la falta de disciplina de los colaboradores, al derramarse algún tipo de líquido sobre el piso no lo secan y conforme pasa el tiempo se provoca el óxido. Y por otro lado, el no reportar las averías que se presentan en el momento dado.

El piso no es la única área de la cocina que muestra descuido, también se notó la falta de mantenimiento al mobiliario y equipo de la misma. Lo cual, puede ocasionar contaminación en las frutas y verduras que se almacenan en el lugar.

A continuación se presenta la fotografía donde se muestra el estado de las cámaras frías del área de cocina.

Imagen 66

Falta de limpieza y mantenimiento de cámaras frías en el área de cocina



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

La fotografía anterior muestra la falta de limpieza y mantenimiento preventivo al equipo de refrigeración. La falta de programas de limpieza y lineamientos técnicos, demuestra que el mobiliario y equipo permanece ante esta situación presentada.

Los colaboradores de dicha área deben poner buen empeño para contrarrestar la deficiencia mencionada, ya que a la hora de tener una supervisión o auditoría por parte de la cadena hotelera o una institución de saneamiento, el hotel podría recibir sanciones.

Seguidamente se presenta otra fotografía que demuestra la falta de limpieza en uno de los congeladores de carnes del área de bodega general.

Imagen 67

Falta de limpieza en un congelador de carnes en el área de bodega



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

La fotografía muestra la falta de programación en la limpieza frecuente de un congelador de carnes utilizado en el área de bodega general. Como se puede apreciar las carnes almacenadas en la misma a la hora de descongelarse o retirarse del mismo manchan el quipo o el piso. Y por falta de aseo brinda mal aspecto.

Así mismo, a la hora de tener una supervisión por parte de las autoridades de la cadena hotelera, se puede incurrir en sanciones, por no cumplir con los estándares de higiene que se requieren.

Lo anterior también brinda mal aspecto ante los proveedores que ingresan al área al momento de la entrega de productos.

Imagen 68

Pared manchada en el área de restaurante



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En la parte exterior del área de restaurante se encontró la pared manchada, la cual es observada por personas que transitan por el lugar y brinda mal aspecto.

La fotografía anterior puede crear la perspectiva de que todas las paredes del hotel se encuentran en la misma situación. Por lo tanto, es necesario contrarrestar las deficiencias encontradas en las paredes de las diversas áreas de trabajo, lo cual creará una mejor imagen ante los huéspedes, para estadías en habitaciones, como para eventos en los salones y para el servicio público de parqueo.

Así mismo, es necesario hacer mención que las paredes internas del área de restaurante regularmente permanecen limpias.

Imagen 69

Pared manchada en el área de seguridad



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En el área de garita se observa una pared de la entrada al parqueo que se encuentra manchada. De igual manera es observada por las personas que utilizan el servicio.

Lo anterior, refleja la falta de programación y supervisión por parte del área de mantenimiento, para verificar el estado actual de las paredes en las instalaciones del hotel las cuales se deben pintar o limpiar de manera frecuente, con el fin de que siempre se mantenga limpias, y brinden una mejora imagen, tanto interna como externamente.

Sin embargo se puede notar que el muro pintado de color amarillo se encuentra limpio y la pared de color blanco es más propensa a mancharse.

Imagen 70

Falta de limpieza en las tuberías de calderas en el área de mantenimiento



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Las deficiencias detectadas en el área de mantenimiento respecto a la limpieza, son la acumulación de polvo en las tuberías de agua caliente de las calderas, lo cual puede reducir la vida útil de las mismas, de igual manera se encuentran otros equipos, bombas de agua y el aire acondicionado.

Es necesario realizar una limpieza general en la diversidad de equipos operativos, con el fin de brindar un servicio de buena calidad a los huéspedes. También para mantener una mejor durabilidad sobre los mismos y así detectar cualquier falla que se pueda presentar en determinado momento.

El hotel realiza el mantenimiento preventivo de calderas de manera mensual, a través de una empresa externa, con el fin de detectar cualquier falla que pueda presentarse y así evitar inconvenientes con el servicio del agua caliente.

Imagen 71

Pared manchada en el área de recepción



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En el área de recepción se puede observar la pared que se encuentra manchada, así también se nota que no se realiza limpieza de manera constante en la oficina del jefe de recepción.

También se muestra la falta de orden y seguridad de los colaboradores en los cables que están tirados en el piso, sin importarles los accidentes que puedan suceder. Se observa, la parte de un escritorio que se encuentra tirada en el piso, la cual debería ser colocada en el lugar que le corresponde.

Al continuar con la observación de las áreas, se presenta el estado del piso de sótanos y parqueos en las siguientes fotografías, percibiendo la falta de limpieza, al parecer se han derramado líquidos accidentalmente y por la falta de limpieza, dicha área ha generado humedad y deterioro.

Imagen 72

Falta de limpieza en el piso del sótano 1



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

La fotografía captada anteriormente representa la falta de limpieza en el pasillo de los sótanos, donde se han derramado líquidos y la falta de aseo por parte de la persona encargada de limpieza del área de ama de llaves, dicha área se muestra de esta manera.

Se consultó mediante entrevistas a los colaboradores encargados de realizar la limpieza, sobre el estado actual e indicaron que nunca se ha realizado limpieza profunda a los sótanos del hotel, debido al poco personal que se tiene, así como del tiempo que debe invertirse para realizar el aseo a profundidad en los cuatro sótanos.

Sin embargo la mayoría de huéspedes o clientes no perciben la falta de limpieza, debido a que, en este lugar transitan en vehículo.

Imagen 73
Pared manchada en el sótano 1



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

La falta de limpieza en las paredes es notable, estas no se pintan regularmente, lo cual ocasiona una mala imagen o percepción a los huéspedes, clientes o proveedores que transitan en el lugar. La entrada principal es la que debe conservarse limpia, debido a que es la primera impresión que miran los huéspedes a la hora de ingresar al hotel.

Regularmente las paredes de color blanco son las más propensas a mancharse. La mayor parte de las instalaciones del hotel están pintadas con ese color, principalmente las habitaciones.

Así mismo, se encontraron otras áreas donde existe acumulación de polvo, se presenta la información al respecto.

Imagen 74

Falta de limpieza en las superficies de parqueo del sótano 2



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Como puede percibirse en la fotografía captada anteriormente, muestra la acumulación de polvo en el piso y paredes del área de sótanos del hotel, destinados principalmente al parqueo de vehículos, se puede observar basura tirada, cajas de cartón, lo cual representa mala imagen ante los huéspedes, así también podría traer la consecuencia de acumular insectos. Lo anterior demuestra la falta de limpieza en diversas áreas del hotel, lo cual puede repercutir en la prestación de los servicios que se brinden a los huéspedes.

Otro factor que influye en la limpieza de las distintas áreas es el manejo que se hace de la basura, la cual se produce como resultado de las operaciones y otras actividades que son necesarias para la prestación de los servicios. Con el objetivo de contar con la percepción del personal operativo se plantearon preguntas relacionadas al tema del manejo de la basura en las áreas de trabajo.

Imagen 75

Falta de limpieza en el vestidor de colaboradores



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

En el sanitario para caballeros, también se puede notar la falta de limpieza en la pared, y la basura que han acumulado los colaboradores, debido a la falta de orden por no depositar la basura en el lugar que le corresponde para mantener ambientes ordenados y limpios.

Lo anterior refleja que la limpieza realizada en dicho lugar, únicamente se lleva a cabo en el lugar por donde transitan los colaboradores, no se ha programado una limpieza de manera profunda, en donde se tenga que mover los objetos que se encuentren en el lugar.

Se observó que los sanitarios, duchas, lavamanos y mingitorios permanecen limpios de manera regular, se realiza la limpieza una o dos veces por día. Así mismo se cuenta con dispensadores de jabón, toallas y papel higiénico.

Imagen 76

Falta de limpieza de un ventilador en el dormitorio de colaboradores



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

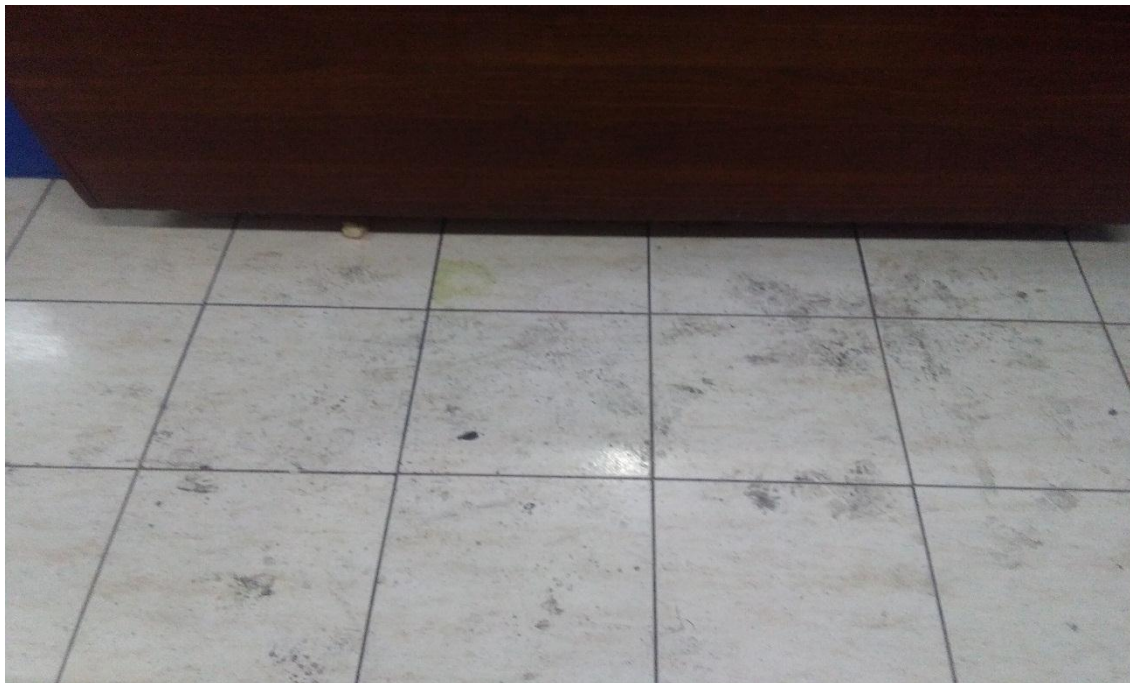
En relación al dormitorio de colaboradores se observó que los ventiladores ubicados en el área que corresponde a los caballeros tienen polvo acumulado. Lo cual representa una deficiencia de limpieza, así como la consecuencia de contraer enfermedades respiratorias por parte de los empleados que hacen uso del mismo.

La limpieza de ambos dormitorios se realiza de manera diaria, presentando un aspecto adecuado. Sin embargo existe falta de limpieza general para mantener los ambientes agradables.

En la observación realizada se pudo notar la falta de limpieza en el piso del comedor de empleados, esto sucede regularmente a la hora que se toma la refacción o el almuerzo, debido a que los colaboradores por accidente derraman algún líquido, y como no se tiene la disciplina de limpiar, con el transitar de las demás personas permanecen las manchas en el piso por mucho tiempo.

Imagen 77

Falta de limpieza en el piso del comedor de colaboradores



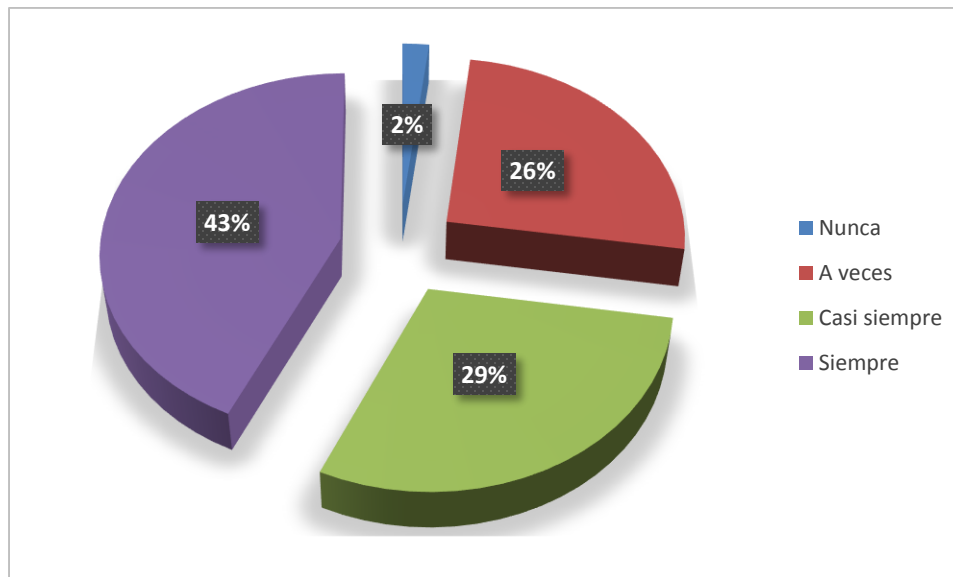
Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Así también, se pudo notar que a la hora de realizar la limpieza en el mismo por parte del personal de cocina, el trapeador utilizado para limpiar no lo lavan y lo vuelven a reutilizar el siguiente día, lo cual ocasiona mal olor al momento de utilizarlo. Esto sucede porque no se tiene un lineamiento técnico para realizar la limpieza en las diversas áreas. Sin embargo los Stewards quienes son las personas encargadas de realizar la limpieza del comedor de empleados, hacen lo posible para que el lugar permanezca limpio.

En la siguiente gráfica se muestran los resultados de los colaboradores, respecto a la encuesta realizada, donde se les preguntó si se mantienen libre de basura los puestos o áreas de trabajo.

Gráfica 5

Se mantienen libres de basura las áreas de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la gráfica anterior se muestra que el 43 por ciento de los empleados respondieron que los compañeros siempre se preocupan por mantener libre de basura las áreas de trabajo, el 29 por ciento indicó que casi siempre, un 26 por ciento sostuvo que a veces lo hacen y únicamente un 2 por ciento mencionó que nunca.

En cuanto a la entrevista realizada a los jefes, la mayoría indicó que los empleados casi siempre mantienen libre de basura el área de trabajo, principalmente las que son más visitadas por los huéspedes, como recepción y restaurante. Se observó que las dos personas encargadas de la limpieza hacen todo lo posible para mantener libre de basura los pasillos del hotel. Se cuenta con los botes suficientes para almacenar la basura en las diversas áreas de trabajo.

Sin embargo, la observación realizada demuestra que existen áreas con acumulación de basura, la cual ha permanecido por buen tiempo en el lugar.

Imagen 78

Basura acumulada en el archivo del área de contabilidad



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

La fotografía captada representa la acumulación de basura en las áreas de trabajo por parte de los colaboradores, como se puede observar, las cajas de cartón se encuentran vacías, y hay pedazos de cable colocados en el piso.

Por lo tanto se puede notar que los empleados del hotel no tienen la iniciativa de colocar la basura en su lugar, tampoco poseen la costumbre y disciplina de mantener las áreas de trabajo libres de basura. Los lugares en los que se puede notar más acumulación de basura son: ama de llaves, cocina, mantenimiento y contabilidad. Asimismo, en el cuarto que se tiene asignado para depositar la misma.

Imagen 79

Cajas de cartón acumuladas en el cuarto para basura



Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Una de las deficiencias más notables dentro de la limpieza, es la acumulación de basura, como puede observarse, los colaboradores a la hora de depositarla en el cuarto general que se tiene destinado para la recolección, no la colocan en el lugar que le corresponde. A pesar de tener rótulos donde se indica que debe clasificarse.

Únicamente la dejan donde ellos quieren y no la acomodan en los botes destinados y provoca desorden. Se debe a que no se tiene supervisión sobre la clasificación de la basura. Como puede notarse las cajas de cartón las tiran en el pasillo y obstaculizan el paso, en vez de desarmarlas y colocarlas en el lugar destinado. La basura la recoge diariamente la empresa recolectora que se tiene contratada. El depósito general está situado en la planta baja del sótano 1, la limpieza del mismo corresponde a la persona encargada de limpieza del área de ama de llaves. Es importante mencionar que actualmente no existen plagas de roedores.

Imagen 80

Basura acumulada en el área de balcones del nivel 3



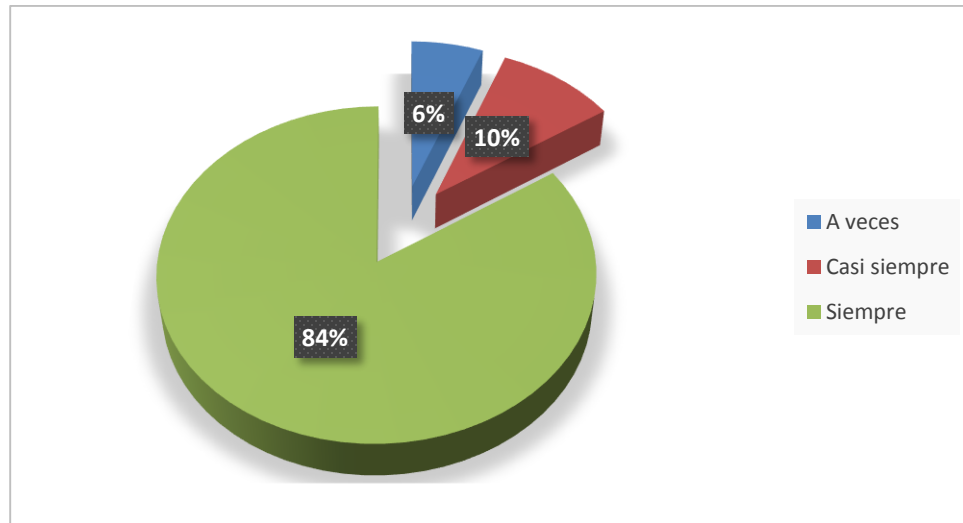
Fuente: Fotografía captada por investigador en trabajo de campo. Junio de 2016.

Como puede notarse en el área de balcones del nivel 3, se ven colillas de cigarrillos acumuladas y lanzadas al suelo por los huéspedes que han permanecido en estancias anteriores, lo cual genera cierto descontento por los huéspedes de nuevo ingreso al momento que hacen uso de las habitaciones que no han sido limpiadas de forma adecuada.

Es necesario que las camareras a la hora de que un cliente desaloje por completo la habitación, la misma sea limpiada a profundidad, para evitar quejas o mal aspecto para las nuevas personas que ocupen la habitación.

Los demás niveles y habitaciones en general se notaron limpios, regularmente existe este tipo de deficiencias, al momento de que los huéspedes mantienen una estancia larga.

Gráfica 6
Aseo personal de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

En cuanto a la encuesta se consultó a los colaboradores si sus compañeros son conscientes de su aseo personal para presentar una buena imagen a los huéspedes. El 84 por ciento indicó que siempre mantienen limpio el uniforme que utilizan. El 10 por ciento manifestó que casi siempre lo hacen. Y el 6 por ciento que a veces.

Los jefes de área, mencionaron que los colaboradores siempre conservan el aseo personal. Sin embargo, se observó que el personal de las áreas de cocina y mantenimiento no conserva limpio el uniforme de manera constante por las actividades que realizan. Lo cual puede representar mala imagen ante los huéspedes que puedan observar el descuido en el aseo personal. Los empleados de las seis áreas restantes si conservan una adecuada presentación del uniforme que utilizan, lo cual causa buena impresión ante los mismos.

2.3.8 Estandarizar (Seiketsu)

En los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores de las diversas áreas de trabajo, se detalla la información recopilada a fin de evaluar la forma en la que actualmente desarrollan las actividades. Como se presenta en la siguiente tabla con base a la pregunta donde se consultó sobre la forma como se estandarizan los objetos en los puestos de trabajo.

Tabla 12
Existencia de estandarización en las áreas de trabajo

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si existe	33	65
No existe	18	35
Total	51	100

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

El 65 por ciento de los colaboradores indicó que tiene establecido un parámetro para la clasificación de los documentos o materiales que le ha sido proporcionado para el desarrollo del trabajo, como lo mencionaron en el área de contabilidad, ama de llaves, restaurante y cocina. El restante 35 por ciento mencionó que no cuenta con un sistema estandarizado, debido a que no existen manuales o documentos que lo indiquen.

El método de inventarios PEPS (primero en entrar, primero en salir) es el que utilizan según mencionaron algunos colaboradores, para clasificar los objetos, en base a los productos que utilizan en las diversas áreas como alimentos, suministros de oficina, químicos, suministros para habitaciones, etc.

En cuanto a los procesos internos se pudo observar que no existe ninguna estandarización para la ejecución de las diversas actividades de cada puesto de trabajo.

Los jefes mencionaron que no se cuenta con ningún método para clasificar los productos, documentos, accesorios o materiales, etc. Los colaboradores que indicaron que sí manejan alguno, podría ser que ellos mismos tratan de implementar un estándar que han creado y no esté establecido por el hotel.

Tabla 13

Existencia de áreas adecuadas para el desempeño de las labores

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si	42	82
No	9	18
Total	51	100

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

Entre otra de las preguntas importantes que se consultó a los colaboradores es si consideran que su área de trabajo es la adecuada para el buen funcionamiento de labores. El 82 por ciento manifestó que es la adecuada. Sin embargo el 18 por ciento indicó lo contrario, esto sucede debido a que en las áreas operativas como cocina, ama de llaves y mantenimiento se siente mucho calor que es generado por los equipos operativos, y eso puede incidir en que los empleados se sientan en un ambiente de trabajo desagradable.

En cuanto a los comentarios de la entrevista a los jefes, manifestaron que el ambiente en la mayoría de áreas es agradable, se cuenta con aire acondicionado o ventiladores. No obstante en el área de cocina mencionaron que existe mucho calor que es provocado por las estufas y hornos de convección que se utilizan a diario. Así mismo, manifestaron que el área de seguridad es muy pequeña para el desenvolvimiento de las actividades que se realizan.

Tabla 14

Existencia de normas relacionadas con el orden y limpieza

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si	4	8
No	47	92
Total	51	100

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

Se cuestionó a los colaboradores si conocen sobre la existencia de normas relacionadas con el orden y limpieza de su área de trabajo. El 92 por ciento indicó que no tiene conocimiento. Sin embargo el 8 por ciento manifestó que sí.

Lo anterior se debe a que en el hotel no existen lineamientos técnicos que guíen a los colaboradores sobre la manera en que deben mantener ordenadas y limpias las diversas áreas de trabajo.

Según los comentarios de los jefes de área mencionaron que no existen lineamientos escritos para que los colaboradores mantengan el orden establecido, ni la limpieza de los objetos de trabajo.

Lo mencionado anteriormente provoca que se tengan lugares de trabajo desagradables por la falta de parámetros que guíen a los colaboradores sobre la manera de conservar los ambientes limpios y agradables, para que los procesos o actividades puedan realizarse de manera eficiente.

Es importante mencionar que los colaboradores hacen todo lo posible para aprovechar de una mejor manera los recursos que utilizan, también tratan de reciclar los productos que pueden como papel bond, periódico y revistas. Los mismos los clasifican en las áreas de contabilidad y ventas donde se encuentran las cajas de cartón asignadas.

2.3.9 Disciplina (Shitsuke)

La falta de normas acerca del orden y limpieza impide que se fortalezca la disciplina en las áreas de trabajo, lo cual provoca que se brinde un servicio de manera deficiente a los huéspedes. De la misma forma afecta la eficiencia en los procesos por la falta del uso adecuado de los recursos. Para el presente tema se realizaron preguntas necesarias para establecer la disciplina del personal de las distintas áreas de trabajo, con el fin de fundamentar el estado de las cuatro eses anteriores, combinado con la inexistencia de normas y procedimientos establecidos por la Gerencia del hotel.

Esta fase es fundamental para que los colaboradores puedan contribuir de manera constante en las diversas actividades, sobre la aplicación de la metodología de mejora continua.

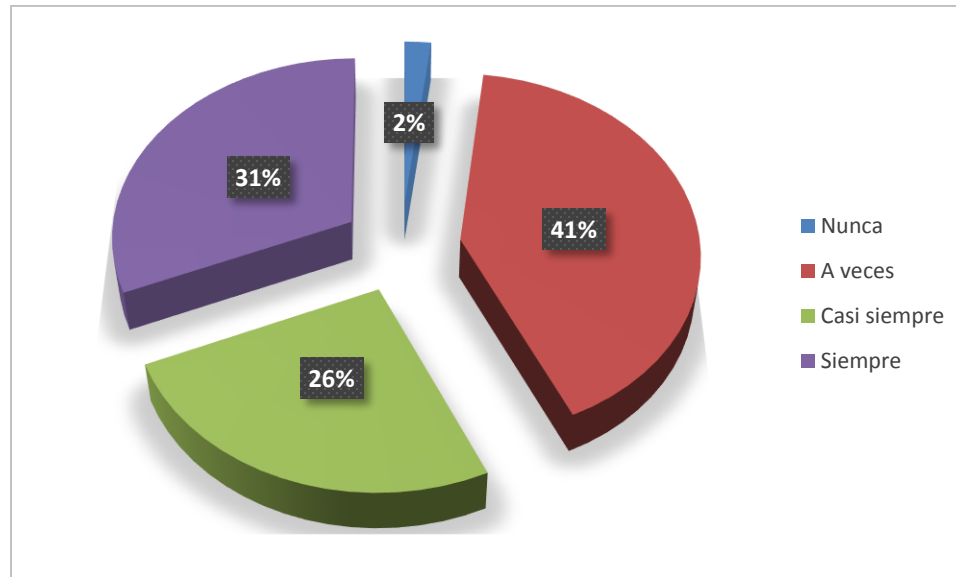
Es importante mencionar que la aplicación del programa de mejora continua exige la disciplina de las personas involucradas en la implementación, con el fin de mejorar las fases anteriores y alcanzar un estándar cada vez más alto.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal sobre la existencia de normas de disciplina.

En la siguiente gráfica se presentan los resultados sobre la encuesta, respecto si los colaboradores tienen disciplina de devolver a su lugar las herramientas o equipo utilizado, usar los lugares establecidos para los objetos personales y la limpieza de los puestos de trabajo.

Gráfica 7

Disciplina en el retorno de los objetos o materiales



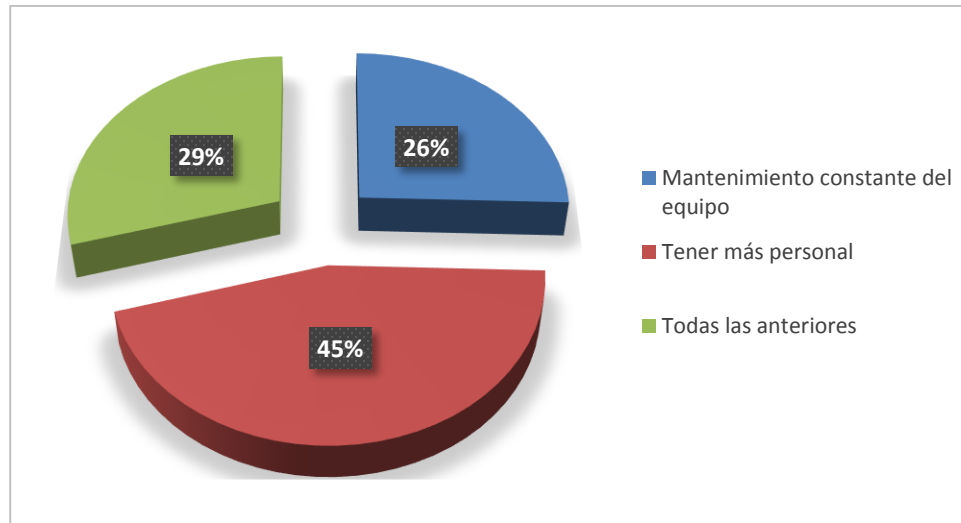
Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

El 41 por ciento de los colaboradores de la unidad de análisis manifestó que los compañeros de trabajo a veces regresan a su respectivo lugar los objetos o materiales que han utilizado. Sin embargo, el 26 por ciento indicó que casi siempre los regresan, el 31 por ciento reveló que siempre los regresan a su respectivo lugar y el 2 por ciento comentó que nunca lo hacen.

Como se puede apreciar los trabajadores llevan a cabo las tareas o actividades de la manera que ellos consideran conveniente, argumentando que no existen procedimientos establecidos por escrito que les indique como deben desarrollarse los mismos.

Gráfica 8

Aspectos para brindar un mejor servicio en el hotel



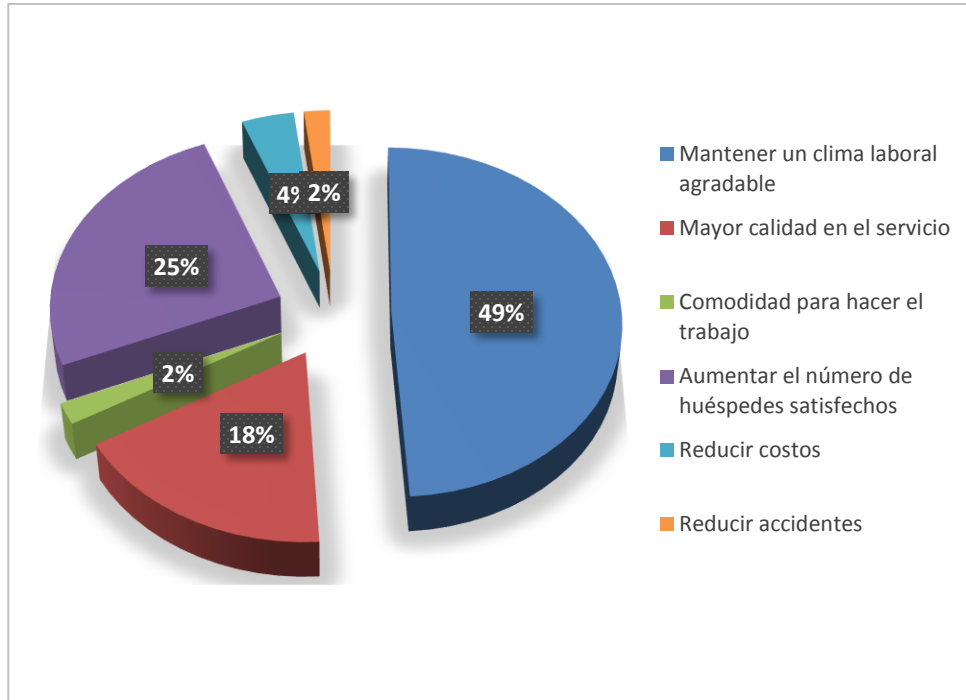
Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

En relación a una pregunta que se les realizó a los colaboradores respecto de qué aspectos consideran que hacen falta para brindar un mejor servicio en el hotel. El 45 por ciento mencionó que tener más personal para brindar un servicio especializado a los huéspedes. Mientras tanto el 29 por ciento indicó que las dos opciones. Y el 26 por ciento manifestó que es necesario el mantenimiento constante al equipo operativo.

En cuanto a los jefes de área mencionaron que el aspecto relevante, es el mantenimiento constante del equipo operativo. Sin embargo también indicaron el mantenimiento preventivo de las instalaciones del hotel, con el fin de brindar un servicio de calidad a los huéspedes, para que la estadía sea frecuente y confortable.

Gráfica 9

Razón principal para mantener la calidad en las áreas de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

Para conocer la opinión de los colaboradores se les cuestionó sobre cuál es la razón principal para mantener la calidad dentro de las áreas de trabajo del hotel. El 49 por ciento indicó que es necesario mantener un clima laboral agradable para el desempeño de las diversas funciones en cada puesto de trabajo. El segundo aspecto importante es aumentar el número de huéspedes satisfechos para que estos recomienden a otros clientes, el 25 por ciento coincidió con este aspecto. El 18 por ciento manifestó que es importante mayor calidad en el servicio para satisfacer las necesidades requeridas por los clientes.

Sin embargo a los factores que le dan menos importancia los empleados del hotel son comodidad para hacer el trabajo, reducción de costos y reducción de accidentes.

Tabla 15

Personal que está de acuerdo en formar parte del equipo SOL

Respuesta	Personas encuestadas	Porcentaje
Si	44	86
No	7	14
Total	51	100

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo. Junio de 2016.

En la encuesta realiza al personal se consultó si están de acuerdo en pertenecer a un comité de seguridad, orden y limpieza para la implementación del programa de mejoramiento continuo. El 86 por ciento de los mismos indicaron que sí participarían, y el 14 por ciento mencionó lo contrario. Debido a que ellos no quieren tener ninguna responsabilidad dentro de las diversas actividades que se realizan en el hotel.

Las posiciones del comité SOL en las que están interesados la mayoría de colaboradores es la de colaborador y coordinador.

En cuanto a los jefes de área los ocho indicaron que están dispuestos en formar parte del comité.

2.4 Análisis de resultados por área

Luego de realizar el diagnóstico en el hotel, se observó la falta de seguridad, orden y limpieza en las áreas de trabajo, y carencia de un sistema de clasificación entre materiales necesarios e innecesarios, esta situación hace que los lugares de trabajo se vuelvan inseguros para los colaboradores.

Sin embargo, las deficiencias más notables que se pudieron detectar en cada una de las áreas de trabajo del hotel se mencionan a continuación:

2.4.1 Área de ama de llaves

El jefe de esta área indicó que no tiene conocimiento de la metodología cinco eses (5´S).

Las deficiencias más relevantes son:

- Se observó que en la oficina de la persona encargada de dicha área se encuentran objetos personales, como prendas de ropa, objetos que los huéspedes han dejado olvidados. En el escritorio se encontraron tazas de porcelana, cables de internet, toallas, ropa de cama, botellas de bebidas que han dejado los huéspedes en las habitaciones, tablas shannon, notas pegadas en una pizarra de fórmica, botes plásticos de químicos vacíos.
- Existe desorden, en los productos que se utilizan a diario, (amenidades de habitaciones, papel higiénico, detergentes, químicos) están colocados en los pasillos de la bodega del área de ama de llaves; así mismo bolsas de ropa, lo cual obstaculiza el paso a los colaboradores.
- Mobiliario y equipo que no es necesario para dicha área.
- Control inadecuado sobre los inventarios de suministros y químicos.
- Falta de limpieza frecuente en los sanitarios, rampas, vidrios, jardinería, balcones, pisos, paredes y techos de las diversas áreas del hotel.
- Las llaves de las diversas puertas que poseen las habitaciones y balcones no se encuentran identificadas de manera adecuada.
- Falta de una programación de aseo a profundidad en los diversos pasillos.

2.4.2 Área de cocina

El chef manifestó que sí tiene conocimiento sobre la metodología cinco eses (5´S), pero no la implementa en el hotel.

En esta área se encontraron las siguientes deficiencias:

- Mobiliario y equipo en mal estado.
- Cámara fría deteriorada.
- Desorden en el cuarto de almacenamiento de frutas y verduras.
- Desorden de los utensilios de cocina.
- Falta de limpieza en las cámaras frías, congeladores y en el equipo operativo.
- Manchas en el piso, techo y paredes.
- Falta de control en el reciclado de basura.
- El ambiente es muy caluroso.

2.4.3 Área de contabilidad

El jefe de esta área indicó que no tiene conocimiento de la metodología cinco eses (5'S).

Las deficiencias que se pudieron notar son las siguientes:

- Acumulación de cajas de documentos en los pasillos de los escritorios y del archivo general.
- Falta de rótulos sobre la identificación del área.
- Mobiliario y equipo sin uso, escritorios de trabajo desordenados debido a los objetos innecesarios encontrados en los lugares de trabajo.
- Acumulación de basura en el área de archivo.
- Acumulación de polvo en el mobiliario y equipo de cómputo.
- Manchas en el piso.
- Falta de estandarización para el archivo de los documentos.
- No se cuenta con un extintor en el área.

2.4.4 Área de mantenimiento

El jefe de esta área, indicó que no tiene conocimiento de la metodología cinco eses (5'S).

Las deficiencias que se pudieron notar fueron:

- Falta de mantenimiento preventivo en las instalaciones del hotel.
- Acumulación de botes de pintura vacíos que ocupan espacio en el área.
- Desorden de los suministros eléctricos, accesorios y repuestos.
- Falta de limpieza al equipo operativo, calderas, planta de energía eléctrica.
- Acumulación de mobiliario, equipo, objetos y accesorios innecesarios.
- Resguardo de equipo operativo en mal estado.
- Ubicación de las herramientas en lugares no autorizados.
- Existe mucho ruido, que provoca la planta eléctrica a la hora de activarse.

2.4.5 Área de recepción

El jefe de esta área indicó que tiene un poco de conocimiento de la metodología cinco eses (5´S), pero que ya no recuerda cómo implementarla.

Las deficiencias más relevantes que se observaron en esta área son:

- Desorden en los escritorios de trabajo.
- Acumulación de objetos innecesarios.
- Piso del lobby en mal estado.
- Falta de rótulos sobre la identificación del área.
- Acumulación de basura en los botes.
- Pared agujerada.
- Los objetos que recomiendan los huéspedes en el área de recepción no se almacenan en un lugar adecuado y obstaculizan el paso a los colaboradores.
- Acumulación de polvo en el mobiliario y equipo de cómputo.

2.4.6 Área de restaurante

El capitán indicó que no tiene conocimiento de la metodología cinco eses (5´S).

Las deficiencias que se observaron en el área son:

- Falta de limpieza en las paredes y ventanas de los exteriores.
- Falta de rótulos sobre la identificación del área.
- Falta de un extintor en el área.
- Desorden en la mantelería y cristalería que se encuentra en la bodega del sótano 2 planta alta.
- Mobiliario y equipo sin uso.

2.4.7 Área de seguridad

El jefe comentó que no tiene conocimiento de la metodología cinco eses (5´S), y que nunca ha escuchado hablar sobre esta herramienta.

Las deficiencias que se pudieron observar en esta área son:

- Falta de rótulos sobre la identificación del área.
- No cuenta con señalizaciones suficientes en el área de parqueo.
- Falta de señalizaciones de rutas de evacuación.
- El área de garita es muy pequeña, para el tipo de actividades que se realizan como cobro de parqueo, vigilancia de cámaras de seguridad y control del ingreso y salida de los colaboradores.
- Desorden en el mobiliario y equipo además de permanecer en mal estado.
- Falta de estandarización.
- Paredes manchadas.
- Falta de lámparas de emergencia en los sótanos.
- Falta de aseo en las tuberías que pasan por los sótanos.
- Falta de identificación de las tuberías y llaves principales de emergencia.
- Falta de limpieza en la entrada principal del hotel.
- Las llaves de las diversas puertas que posee no se encuentran identificadas.

2.4.8 Área de ventas

El jefe no tiene conocimiento sobre la metodología cinco eses (5'S).

Las deficiencias que se pudieron notar en esta área son:

- No se tiene un rótulo que identifique el área.
- No cuenta con letreros de rutas de evacuación y salidas de emergencia.
- Cables sueltos del equipo de cómputo.
- Los escritorios están desordenados, existen objetos personales, como adornos, fotografías, carteras etc.
- Existe mobiliario y equipo que no se utiliza, como un gabinete de madera, un fax y una mesa.
- Acumulación de polvo en el mobiliario y equipo de cómputo.
- No se cuenta con un extintor en el área.

En resumen se menciona de manera general las deficiencias que prevalecen en las instalaciones del hotel, respecto a seguridad, orden y limpieza.

- Falta de rótulos para identificar las áreas de trabajo como contabilidad, seguridad, restaurante, ventas y recepción, así como también de algunas bodegas, ubicadas en los sótanos. Los proveedores o personas ajenas al hotel tienen problemas en localizar las áreas a las que se dirigen.
- Los tubos de luz que se encuentran en los techos de los cuatro sótanos, no poseen protección, se corre el riesgo de que puedan desprenderse.
- Existencia de cables de energía eléctrica y de redes que se encuentran sueltos y tirados en el piso sobre los escritorios de trabajo donde hay instalado equipo de cómputo en las diversas áreas de trabajo.
- Escasas señales de rutas de evacuación y rótulos que indiquen lo que debe hacerse en casos de emergencia en los cuatro sótanos, en el lobby, y en los 11

niveles de habitaciones.

- Algunos rótulos están elaborados en hojas de papel bond. (señalización de extintores y medidas de precaución). En los sótanos y áreas de trabajo.
- Las señalizaciones del parqueo, ya no son visibles, debido a que no se les realiza el mantenimiento respectivo.

Con respecto al tema de orden, en toda empresa u organización se enmarca la disposición sistemática de la colocación de los objetos, de forma que cada uno ocupe el lugar que le corresponde.

En cuanto al orden de los objetos que se encuentran en las 99 habitaciones y los pasillos de las mismas, se pudo observar que permanecen ordenadas de manera adecuada, lo cual genera una buena perspectiva ante los huéspedes que se alojan en el hotel, lo cual ha contribuido para que algunos clientes mantengan estadías de manera constante. Sin embargo en algunos pasillos y en la entrada del ascensor de servicio se pudo observar bolsas con ropa de cama y bolsas de basura que las camareras dejan en los niveles mientras realizan la limpieza de las demás habitaciones asignadas. Lo cual puede representar una perspectiva negativa ante los huéspedes que transitan por dicho lugar.

En las ocho áreas de trabajo y los cuatro sótanos, se encontraron ciertas deficiencias de desorden que los colaboradores tienen actualmente.

A continuación se detallan los hallazgos en materia de orden que se determinaron.

- Desorden en los lugares de trabajo, como escritorios, falta de ubicación de las herramientas, mobiliario y equipo en los lugares acorde a la naturaleza del mismo.
- Bolsas de ropa de cama ubicadas en el pasillo del sótano 1 de la planta alta, lo cual obstaculiza el paso a personas que transitan por dicho lugar; las estanterías

existentes no son suficientes para la cantidad de bolsas que existen.

- Las cajas de cartón que se desocupan las acumulan, en cualquier lugar y no las desechan.
- En el área de contabilidad, se observaron varias cajas plásticas que contienen documentos de varios años, lo que genera acumulación de archivo muerto.
- Se encontraron objetos en mal estado como: sillas plásticas quebradas, cámaras frías en mal estado, equipo de cómputo almacenado en el archivo, equipo de gimnasio descompuesto.
- Las bodegas donde se almacenan los productos permanecen desordenadas de manera frecuente.
- En el área de ama de llaves se pudo notar que existe ropa de cama deteriorada, accesorios de habitaciones en mal estado, cafeteras, radios despertadores, botes plásticos de químicos vacíos. A pesar de contar con un archivo ubicado en el sótano 4, donde deberían guardarse todos los accesorios y materiales de dicha área, no se usa adecuadamente.
- Existen otras áreas con objetos que no se utilizan, y que ocupan espacio, como es el caso del área de mantenimiento, se encuentran tubos de luz y focos quemados; mobiliario y equipo, baterías alcalinas, herramientas de trabajo, rótulos de pvc y acrílico dañados.

Con relación a la limpieza que se realiza en las habitaciones se pudo notar que es buena y se ejecuta diariamente, razón por la cual las habitaciones que se encuentran en los 11 niveles siempre permanecen limpias, también el mobiliario y equipo que está al servicio de los huéspedes, esto presenta un ambiente agradable a la hora de ingresar a las mismas. La limpieza en general de las 99 habitaciones está a cargo de las camareras.

Sin embargo, se observaron ciertas deficiencias en la limpieza del piso en los pasillos del lobby, salones de eventos, entrada principal del hotel, las áreas de recepción, ventas, contabilidad, restaurante, ama de llaves, seguridad, el gimnasio, servicios sanitarios de uso general y el de colaboradores, dormitorio de colaboradores y los cuatro sótanos. Lo anterior se debe a que únicamente se cuenta con dos encargados de la misma, una persona tiene turno de día y otra de noche.

- La limpieza de máquinas, herramientas, mobiliario y equipo, lo mismo que pisos, paredes y superficies se realiza con poca frecuencia.
- Regularmente, la limpieza dentro de las áreas de trabajo solo se realiza en los lugares principales que son más visibles para los huéspedes, como salones de eventos, baños públicos, lobby, recepción y restaurante, porque que son los lugares más transitables, las demás áreas en general se descuidan por falta de personal.
- En las áreas de contabilidad, ama de llaves, ventas y seguridad se realiza limpieza únicamente si existe tiempo libre de las personas encargadas. Por lo tanto, se pudieron observar deficiencias de limpieza como acumulación de polvo en el mobiliario, equipo de cómputo, equipo operativo, pisos, techos, paredes y demás superficies. Así también en los cuatro sótanos destinados al área de parqueo, y del cuarto para basura el cual produce mal olor por la falta de aseo.
- En el equipo operativo como cámaras frías, congeladores de carne, planta eléctrica, calderas, equipos de aire acondicionado, ventiladores, carritos con rodos para usos varios, hornos de convección, estufas industriales, lavadoras de ropa, secadoras de ropa, se constató que no se realiza limpieza de manera regular.

Lo mencionado anteriormente es un resumen de los hallazgos encontrados de manera general.

Se percibió dentro de las áreas de trabajo, que no existen rotulaciones de identificación, así como de rutas de evacuación, o indicaciones de lo que debe hacerse en casos de emergencia, etc.

Luego del estudio realizado al hotel se pudo observar que no se han llevado a cabo auditorías o inspecciones para verificar la calidad y mejora continua del servicio que se brinda a los huéspedes.

Con la realización del presente capítulo se dio alcance a los objetivos propuestos en el plan de investigación, por medio de la investigación documental y de campo se recopiló información para analizar la situación actual del hotel respecto a las deficiencias de seguridad, orden y limpieza que predominan en las ocho áreas de trabajo.

A través de la encuesta realizada al personal operativo, entrevista a los jefes de área y la observación directa, se verificó que la causa de las deficiencias de organización, limpieza y seguridad en las áreas de trabajo del hotel, se debe a que no tienen establecidos lineamientos o procedimientos técnicos, que guíen a los trabajadores sobre cómo mantener las áreas de trabajo en condiciones adecuadas para el desenvolvimiento de las actividades requeridas. (Según se puede apreciar en las páginas 113, 114 y 115, tabla 6 y en las gráficas 2 y 3).

Por consiguiente, se hace necesario proponer el programa de mejoramiento continuo de la metodología cinco eses (5'S), para eliminar y/o minimizar las deficiencias de organización, limpieza y seguridad presentadas en las diversas áreas de trabajo, el cual se presenta detalladamente en el capítulo III.

Luego de haber resuelto las deficiencias de las variables de seguridad, orden y limpieza en las instalaciones del hotel, es necesario que se realicen las revisiones y actualizaciones necesarias de manera mensual a los lineamientos y procedimiento técnicos que se proponen en el capítulo III, con el propósito de adecuarlos a los cambios que se puedan presentar en el futuro en cada una de las áreas de trabajo.

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE CINCO ESES (5´S) EN UN HOTEL DE CUATRO ESTRELLAS UBICADO EN LA ZONA VIVA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

El programa de mejoramiento continuo basado en la metodología de cinco eses (5´S) es fundamental dentro de cualquier tipo de organización, permite el desarrollo de hábitos laborales relacionados con la seguridad, orden y limpieza en las áreas de trabajo, que contribuyen al incremento en la calidad del servicio, mejora el clima laboral y provee de esta manera una estructura para el desarrollo del trabajo en equipo.

3.1 Justificación

El diagnóstico realizado en la unidad de análisis, determinó que existen deficiencias que deben contrarrestarse para que el hotel pueda brindar un servicio de calidad, que satisfaga plenamente las necesidades de los huéspedes. Se considera importante la aplicación de la metodología cinco eses (5´S), para combatir la falta de seguridad, orden y limpieza que se presenta de manera frecuente en las áreas de trabajo, debido a las diversas actividades o procesos que se realizan para la elaboración de los servicios que brinda el hotel.

El uso adecuado de los recursos asignados, permitirá mantener los lugares de trabajo en condiciones agradables y seguras, lo que contribuirá en hacer eficientes los procesos internos al prestar los servicios que demandan los huéspedes, así mismo, evitar que el hotel sea sancionado por las diversas auditorías que realice la cadena hotelera en los procesos establecidos. Adicionalmente lograr que los trabajadores se comprometan con el trabajo en equipo, valorar los aportes proporcionados para alcanzar un mejor clima organizacional, y con ello mejorar la imagen ante los huéspedes.

3.2 Objetivos

3.2.1 General

- Proponer un programa que guíe al hotel hacia una cultura de mejora continua, en las instalaciones, en los hábitos de seguridad, orden y limpieza de las áreas de trabajo, que eleve el nivel de calidad en los servicios para asegurar la entera satisfacción de los huéspedes, por medio del buen uso de los recursos disponibles y con ello obtener una ventaja competitiva con los demás hoteles. Y contrarrestar las deficiencias encontradas en las diversas áreas de trabajo, respecto a seguridad, orden y limpieza para mantener ambientes de trabajo cómodos y agradables que contribuyan a que los colaboradores realicen las actividades de los diversos procesos de manera eficiente. Alcance a mediano plazo y el 100% de cumplimiento.

3.2.2 Específicos

- Formar un equipo SOL para mantener la calidad en los procesos de los diversos servicios que se brinda a los huéspedes. Alcance a mediano plazo y el 100% de cumplimiento.
- Orientar a los colaboradores a la construcción de una cultura de calidad que permita una conducta ejemplar individual y grupal que garantice el orden de los objetos necesarios. Para aumentar la eficiencia en un entorno seguro y agradable. Alcance a mediano plazo y el 100% de cumplimiento.
- Garantizar que los colaboradores y visitantes puedan tener una fácil ubicación de las áreas del hotel, a través de la implementación de rótulos informativos. Alcance a mediano plazo y el 100% de cumplimiento.
- Desarrollar una estrategia de capacitación a fin de concientizar a los colaboradores sobre la importancia del sostenimiento y/o conservación de un ambiente de trabajo seguro, ordenado y limpio que facilite el trabajo diario y contribuya a brindar un mejor servicio. Alcance a mediano plazo y el 100% de cumplimiento.

- Implementar campañas de limpieza, en las áreas de trabajo para promover el hábito de autocontrol sobre el nivel de cumplimiento. Alcance a mediano plazo y el 100% de cumplimiento.
- Aprovechar al máximo los recursos disponibles en todas las áreas del hotel, para hacer más eficientes los procesos. Alcance a mediano plazo y el 100% de cumplimiento.

3.3 Alcance

A continuación se presenta un cuadro que menciona las áreas que abarcarán en el programa propuesto, considerando las sub-áreas que las integran, y el contacto que las mismas tienen con los huéspedes. Las áreas de se dividirán en dos grupos.

Cuadro 3
Alcance de la metodología cinco eses (5´S)

Nombre del área	No. Grupo	Cobertura
Ama de llaves	1	Habitaciones, pasillos entre áreas, lobby, lavandería, salones para eventos, parqueos, sanitarios generales, dormitorios de personal. Contacto directo con el huésped.
Cocina	1	Estaciones de preparación de alimentos, pastelería, cuarto de frutas y verduras, equipo de cocina, comedor de personal. Contacto indirecto con el huésped.
Mantenimiento	1	Ocho áreas analizadas, los 11 niveles de habitaciones, los cuatro sótanos, equipo operativo. Contacto directo con el huésped.
Restaurante	1	Mesas de servicio y salones para eventos. Contacto directo con los huéspedes.
Contabilidad	2	Bodega general y de archivos, compras. Contacto indirecto con el huésped.
Recepción	2	Área asignada para la atención directa con el huésped.
Seguridad	2	Garita, parqueos, lobby, los 11 niveles de habitaciones. Contacto directo con el huésped.
Ventas	2	Área asignada para la atención directa al cliente.

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

A través de la aplicación constante de esta metodología, el hotel logrará mayor eficiencia en los procesos de los diferentes puestos de trabajo, así también la optimización de los recursos en cada área.

Al mismo tiempo sobre el beneficio que puede obtener cada colaborador al implementar la metodología de cinco eses (5´S) en la vida personal y laboral, al atreverse a tener un cambio que contribuirá a alcanzar ambientes de trabajo cómodos y agradables.

3.4 Descripción general del programa cinco eses (5´S)

El programa de cinco eses (5´S) que se propone, es una estrategia de calidad y está constituido por una serie de pasos sistemáticos, que buscan orientar al hotel en el proceso de establecer un equipo de implantación general, integrado por un técnico experto en la metodología (INTECAP), debido a que en el hotel no se cuenta con una persona experta en el tema, cuya función es capacitar y asistir al personal, en todo lo concerniente a la implementación, un coordinador, un administrador visual, un auditor y un secretario(a), conformado por los mismos trabajadores de cada área de trabajo.

El desarrollo del programa incluye seguridad, orden y limpieza, está enfocado en formar al personal de las distintas áreas de trabajo, en el cual se desarrollarán auditorías internas que medirán y explicarán los avances obtenidos sobre la implementación de la metodología en los puestos de trabajo.

3.5 Pasos básicos para la implementación de la metodología cinco eses (5´S)

La implementación de la metodología conlleva cinco pasos básicos, los cuales son:

Paso 1: analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico e identificar las deficiencias encontradas en el hotel, con el fin de proponer soluciones factibles.

Paso 2: establecer el procedimiento adecuado para la implementación de la metodología acerca de seguridad, orden y limpieza.

Paso 3: implementación y revisión que conlleva capacitar a los miembros de todas las áreas del hotel, para que conozcan y comprendan la metodología, con el fin de sensibilizar al personal en la adecuación de nuevos hábitos y patrones de conducta, para el logro de los objetivos planteados.

Paso 4: establecer el mecanismo de cumplimiento por medio de mantener el contacto con los jefes de cada área, sobre el uso eficiente de los recursos.

Paso 5: verificar el cumplimiento del programa por medio de auditorías internas, las cuales demostrarán las acciones, una vez que la metodología esté implementada.

3.5.1 Fase I: concientización

La concientización del personal se hace con el desarrollo de un curso sobre la metodología y la presentación de los resultados obtenidos en el diagnóstico del hotel. La capacitación es el medio idóneo para desarrollar competencias en las personas, sobre un proceso productivo o de servicio, que permita preparar a los colaboradores para adquirir el conocimiento del programa de mejora continua, para combatir las deficiencias encontradas, respecto a seguridad, orden y limpieza.

En esta fase se hace mención a los colaboradores sobre la importancia de aplicar la metodología cinco eses (5´S) con base a seleccionar, ordenar, limpiar, estandarizar y la disciplina en cada uno de los puestos de trabajo para la contribución al servicio de calidad que deben recibir los huéspedes de manera constante. La cual puede ser anunciada a través de boletines publicitarios en la cartelera de anuncios que se tiene actualmente, y una invitación personal para que asistan a la capacitación y contribuyan en el desarrollo de la implementación.

3.5.2 Fase II: preparación para el cambio

Se refiere al número de acciones necesarias que permiten la aplicación de las estrategias de la metodología, comprende entre otras actividades: asignación de funciones y atribuciones del equipo de implantación general, definición de objetivos, estrategias del programa y de los potenciales reconocimientos para los colaboradores.

3.5.2.1 Conformación del equipo de implantación general

Estará formado por el personal de las diferentes áreas, de las cuales se deberán elegir a los cinco integrantes para el comité SOL, que cubrirán las funciones de: coordinador, administrador visual, auditor, capacitador y secretario(a).

Se sugiere que los integrantes para el comité SOL, sean cinco jefes de las ocho áreas de trabajo, con el fin de ser los que brinden el ejemplo, participación e involucramiento, asimismo por el conocimiento que tienen de las distintas actividades que desarrollan los colaboradores en el puesto de trabajo, el horario de trabajo, y por el número de personas que hay en cada una de las áreas, además de evitar conflictos laborales. En cuanto a la formación de equipos SOL de cada una de las áreas, deben integrarse de manera voluntaria por los subalternos.

El comité SOL deberá someterse a una sesión formativa donde se proporcionarán los lineamientos que permitan implementar de forma efectiva el programa de mejoramiento y aplicar el modelo de cinco eses (5'S); además de identificar las funciones y responsabilidades de las mismas.

Los temas a desarrollar en la sesión mencionada deberán ser:

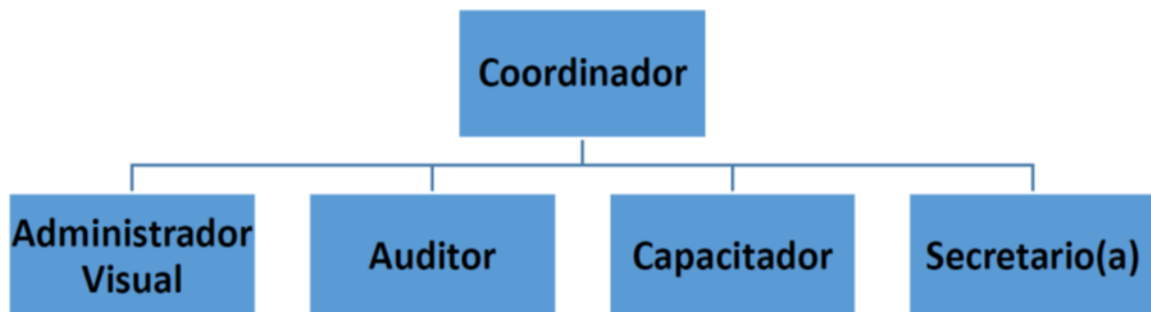
- Funciones del comité SOL
- Funciones de cada integrante del comité SOL
- Acciones a seguir
- Recursos necesarios

Las principales atribuciones que tiene a cargo el comité SOL son:

- Determinar la secuencia de actividades necesarias del programa
- Coordinar el diseño de todos los dispositivos gráficos para el registro de las auditorías necesarias durante la implantación
- Establecer criterios de evaluación de cada una de las estrategias contenidas dentro del programa
- Crear el sistema de auditorías
- Velar porque los trabajadores del hotel, dominen la metodología de cinco eses (5'S)
- Supervisar constantemente el avance de la metodología implementada
- Delegar funciones y tareas del programa

A continuación se presentan las funciones de cada uno de los integrantes del equipo de implantación general sobre los aspectos que deben tomarse en cuenta; ya que el éxito del desarrollo de la metodología depende de la buena administración de las estrategias.

Imagen 81
Organigrama nominal del comité SOL



Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

- **Coordinador:** es la persona encargada de llevar a cabo las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades propias del programa.
- **Administrador visual:** es el encargado de diseñar todos los dispositivos visuales que contribuyan para hacer del programa de cinco eses (5´S) una filosofía laboral, realizar la estadística y análisis de los resultados obtenidos, gestión de los recursos generales necesarios, verificar el cumplimiento de las actividades planificadas para la implementación. Así mismo, verificar la instalación integral de los diversos letreros de las áreas de trabajo.
- **Auditor:** es el encargado de retroalimentar a los colaboradores acerca de las oportunidades de mejora dentro del hotel, por medio del desarrollo de auditorías en las áreas de trabajo asignadas.
- **Capacitador:** es el encargado de velar que los colaboradores de todas las áreas del hotel conozcan y dominen la metodología de cinco eses (5´S), así como de las herramientas a utilizar.
- **Secretario(a):** se encargará de asistir al coordinador del equipo en el desarrollo de sus funciones, por medio de toma de notas, elaboración de informes, entre otros, reproducción de materiales necesarios, realizar las convocatorias que el coordinador asigne, publicación de los avances de la implementación.

Es importante indicar que luego de creado el comité, será necesaria la conformación de equipos SOL, deberán estar integrados por tres miembros elegidos de manera voluntaria (administrador visual, auditor y capacitador), las áreas pequeñas donde existan pocos empleados se sugiere unificarlas con otras para formar el equipo (mantenimiento y ventas).

3.5.2.2 Definición de la misión del programa

Que la metodología a implementar del programa de mejoramiento continuo, sea la herramienta idónea para mantener las áreas de trabajo seguras, ordenadas y limpias para que el hotel por medio de la colaboración activa del personal y el excelente uso de los recursos disponibles, eleve el nivel de satisfacción de los huéspedes por medio del buen desarrollo de los procesos establecidos en la prestación de los servicios de cada área.

3.5.2.3 Definición de la visión del programa

Lograr que el hotel sea reconocido por los colaboradores como un lugar de trabajo seguro y ordenado, a través de extender a todas las áreas de trabajo la implementación del programa de mejoramiento continuo, así mismo que permita brindar a los huéspedes el tipo y calidad de servicio que satisfaga plenamente las necesidades requeridas durante la estadía.

3.5.2.4 Políticas de la metodología

Las políticas tienen como propósito complementar el programa de cinco eses (5'S), con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el mismo. A continuación se mencionan las políticas que se proponen sobre cada estrategia.

Seiri (Seleccionar)

- Establecer un programa de auditorías en cada una de las áreas de trabajo, con el fin de constituir qué tipo de elementos son necesarios para las actividades, y los que sean considerados de más sean transferidos a otras áreas en donde puedan ser utilizados de la mejor manera.
- Diseñar una estrategia de reciclaje con la participación de los jefes de área, y establecer que en el momento de originar un documento se defina la importancia y durabilidad para evitar que se acumulen documentos que no deben archivarse por largo tiempo, y limitar el volumen de archivo muerto.

Seiton (Orden)

- Realizar revisiones semanales en cada área de trabajo, con el objetivo de mantener libre los pasillos de objetos innecesarios, y los insumos o accesorios se ubiquen en los lugares correspondientes, los puestos de trabajo permanezcan sin objetos personales y que sean colocados en los lockers respectivos, el equipo y las herramientas mantengan el orden adecuado.
- Que cada jefe diseñe un croquis de cada bodega o área asignada para el resguardo del mobiliario, equipo y herramientas sin uso, con el propósito de mantener el orden adecuado y evitar pérdida de tiempo y sobre todo, posibles accidentes.

Seiso (Limpieza)

- Establecer una programación de limpieza que indique la frecuencia, hora y personal que debe realizar las distintas secciones del hotel, así mismo contar con un tren de aseo interno que recolecte la basura y otros objetos que deben desecharse, indicando que todo empaque debe desarmarse en el momento de la apertura, con ello se logrará mantener limpias las áreas de trabajo, así como los depósitos designados para la basura que se genere.
- Los diferentes materiales, insumos, instrumentos de limpieza deben permanecer en el espacio asignado con la rotulación necesaria, para que al momento de usarse ya sea en el horario asignado o bien atender algún imprevisto se encuentren de manera inmediata y en buen estado.
- Incluir en la inducción al personal de nuevo ingreso, que deben reportar incidentes que afecten la limpieza de manera general o específica, así mismo remarcar que deben mantener limpio el puesto de trabajo asignado para el cual deben utilizar el equipo de protección necesario según sea el caso.
- Establecer una programación mensual de recubrimiento con pintura y mantenimiento de las paredes de las distintas áreas de trabajo y los sótanos

con el color adecuado y con ello garantizar una buena presentación libre de manchas, la planificación deberá estar a cargo del área de mantenimiento.

Seiketsu (Estandarización)

- Establecer un formato que permita a las jefaturas de cada área comprobar el cumplimiento de los lineamientos de las 5´S por parte de los colaboradores, al observar el uso de las herramientas establecidas para la metodología y con ello mantener el éxito del programa.

Shitsuke (Disciplina)

- Diseñar o adaptar el manual de normas y procedimientos de las distintas áreas de trabajo con el objetivo de que los colaboradores cumplan con el desarrollo de los procesos establecidos, así como las normas y reglas de comportamiento definidas por la gerencia.

Seguridad

- Contar con extinguidores en buen estado y carga completa, colocados en lugares estratégicos al alcance de las personas, en todas las áreas de trabajo, los diferentes niveles de habitaciones y sótanos. Así mismo el uso de los implementos de protección personal en los casos que ameriten.
- Contar con un programa permanente de mantenimiento preventivo, con especial énfasis en las instalaciones y conexiones eléctricas, y la atención de manera inmediata a todos los reportes de condiciones inseguras que puedan generar cualquier tipo de accidente para el personal y/o huéspedes.
- Contar con rótulos en cada área de trabajo, niveles de habitación y sótanos que identifiquen las rutas de evacuación, salidas de emergencia, y que indiquen que no deben existir obstáculos que provoquen inseguridad.

3.5.2.5 Aspectos de evaluación cinco eses (5'S)

Son los factores que serán calificados durante el desarrollo de las auditorías del programa, cada uno pertenece a diferentes estrategias de la metodología en la cual se fundamenta el programa de mejora. Estos se presentan a continuación:

Seiri - Seleccionar

- El mobiliario y equipo será seleccionado con base a la necesidad de uso, el estado actual o por la vigencia del mismo.
- Cantidad de papelería, materia prima, herramienta y equipo necesario para la operación.

Seiton - Orden

- Orden y ubicación del mobiliario y equipo, documentos, herramientas de trabajo, utensilios de limpieza, materia prima e insumos.
- Pasillos libres de obstáculos.

Seiso - Limpieza

- Limpieza de las áreas de trabajo (paredes, pisos y superficies), mobiliario y equipo, herramientas de trabajo y servicios sanitarios.

Seiketsu - Estandarizar

- Uso adecuado del equipo, instalaciones, servicios generales y materiales de trabajo.
- Mantener los estándares establecidos.

Shitsuke - Disciplina

- Respeto y cumplimiento de las normas establecidas del programa de mejora continua.

- Respeto mutuo entre colaboradores y el fomento del trabajo en equipo para generar un mejor ambiente laboral.
- Cumplimiento de responsabilidades y obligaciones del programa asignadas a cada integrante del grupo SOL.

Seguridad

- Verificar el mantenimiento preventivo de las instalaciones del hotel, a través de las programaciones establecidas por el jefe de la misma.
- Verificar que las áreas de trabajo tengan los rótulos necesarios y rutas de evacuación.
- Verificar el control de la carga de los extintores para cualquier emergencia que pueda presentarse.
- Verificar que los colaboradores utilicen el equipo de protección asignado al área o puesto de trabajo.

Los resultados obtenidos en las auditorías realizadas a cada área de trabajo serán presentados a través del uso de un dispositivo en forma de rueda denominado gráfico de exposición llamativa impreso en una hoja de papel bond a color, el cual contendrá la calificación que distinguirá a cada una de las áreas. El mismo puede ser colocado en la parte superior de la puerta de cada área de trabajo evaluada.

Cada sección simboliza las distintas calificaciones que pueden ser obtenidas durante la auditoría, el color verde representará un resultado óptimo, azul para bueno, amarillo para regular y rojo para deficiente, según sea el resultado, al valorarlo con base a la evaluación cuantitativa.

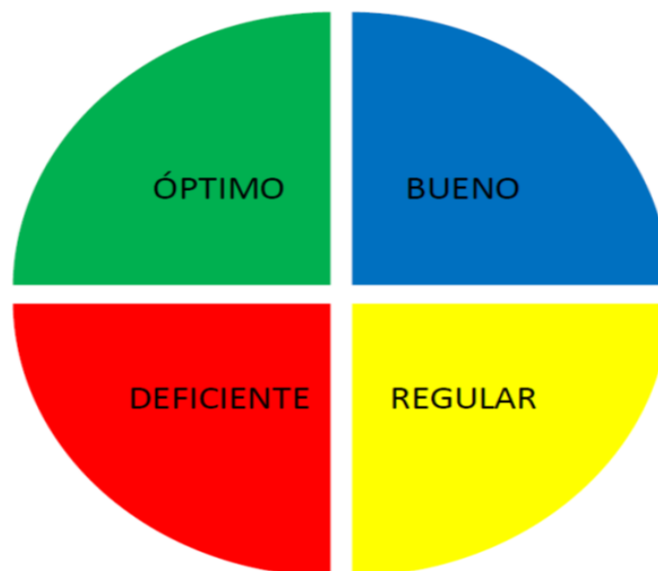
- **Óptimo:** las áreas de trabajo se encuentran en las mejores condiciones.
- **Bueno:** el estado actual de lo evaluado está en condiciones adecuadas.

- **Regular:** las condiciones evaluadas presentan ciertas deficiencias no se ejecuta de manera adecuada el programa.
- **Deficiente:** los aspectos evaluados carecen de seguridad, orden y limpieza por lo tanto debe ponerse más énfasis en los procedimientos establecidos.

Los empleados podrán identificar el estado en el que se encuentra cada área evaluada, para realizar el mejoramiento continuo sobre la implementación del programa.

Imagen 82

Gráfico de representación llamativa de cinco eses (5'S)



Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016. Con base Rosal Ponce, A. 2004. Guía Práctica de implantación Cinco Eses (5'S). Guatemala, INTECAP. p 17.

3.5.2.6 Capacitación sobre cinco eses (5'S)

El programa de implementación deberá iniciarse a través del desarrollo de un seminario dirigido a todo el personal del hotel dividido en dos grupos, para no interrumpir las actividades, el cual será impartido por facilitadores del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, en un horario sugerido de

8:00 am a 12:00 pm, se puede llevar a cabo cualquier día de lunes a viernes, en donde el hotel tenga baja ocupación, el mismo puede ser impartido en las instalaciones del INTECAP o bien en uno de los salones del hotel. El costo de la capacitación es de Q 3,360.00.

Al finalizar el evento, el participante estará en la capacidad de identificar la importancia de hábitos de seguridad, orden y limpieza así como la aplicación en el desarrollo de las actividades laborales.

El plan de capacitación se integra de los siguientes puntos:

Cuadro 4
Plan de capacitación de la metodología cinco eses (5´S)

Actividad	Descripción
1	El mejoramiento continuo
2	Explicación y uso del programa de cinco eses (5´S)
3	Estrategias de la metodología
4	La necesidad de la implementación del programa
5	Beneficios del programa de cinco eses (5´S)
6	Herramientas a utilizar
7	Implementación de las tres primeras etapas del programa de (5´S)
8	Integración del equipo SOL
9	Sugerencias para el sostenimiento del programa de cinco eses (5´S)
10	Resultados potenciales

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

Posterior al curso es necesario exponer los resultados encontrados en el diagnóstico del hotel, esto permitirá proveer un punto de partida y desarrollar una visión común de mejora, relacionada con los aspectos deficientes presentados en el contenido. Así mismo, hacer conciencia al personal operativo y administrativo acerca de los elementos que influyen en la existencia de hábitos laborales relacionados con el orden y limpieza de las áreas de trabajo.

3.5.2.7 Tiempo de aplicación de cada estrategia de (5'S)

El tiempo para la implementación del programa, se tiene previsto en un período de tres meses, el cual se distribuirá de la siguiente manera:

Una semana para realizar la fase I: concientización y fase II: preparación para el cambio, de manera general en todas las áreas. Luego efectuar la fase III: proceso de implementación, en el primer grupo sobre las áreas, que se encuentran catalogadas en las actividades operativas ama de llaves, cocina, mantenimiento y restaurante. Se propone desarrollar cada estrategia de la metodología en una semana, únicamente en las tres primeras eses separado por grupo (Seiri, Seiton y Seiso). Inmediatamente de que el primer grupo haya concluido con la implementación de la tercera estrategia Seiso (Limpieza). Empezará el grupo dos con la aplicación de la primera estrategia Seiri (Seleccionar).

El grupo dos estará integrado por las áreas de contabilidad, recepción, ventas y seguridad. Seguirán el mismo procedimiento descrito con el primer grupo. Donde se podrá reforzar en las actividades en que se hayan tenido inconvenientes, mientras que el segundo grupo aplica las tres primeras estrategias. Luego de que el segundo grupo haya culminado con la implementación de las tres primeras estrategias, se procederá con la aplicación de la cuarta estrategia, Seiketsu (Estandarizar); el tiempo establecido será de dos semanas y se implementará al mismo tiempo en las ocho áreas, posteriormente, se ejecutará la última estrategia, Shitsuke (Disciplina) que también conllevará dos semanas para la implementación, llevará el mismo procedimiento que la etapa anterior. Al final se tendrá una semana para aplicar la estrategia de seguridad y la fase IV: control, para evaluar a través de las auditorías los avances sobre la aplicación de la metodología en cada una de las áreas de trabajo.

A continuación se presenta el cronograma sobre la implementación.

Cuadro 5

Cronograma para la implementación de la metodología cinco eses (5´S)

FASE	ACTIVIDAD	TIEMPO	ÁREA	RESPONSABLE
Fase I: Concientización	Capacitación sobre la metodología cinco eses (5´S). Dar a conocer los resultados de la situación actual del hotel, respecto a seguridad, orden y limpieza para realizar el cambio en las áreas de trabajo.	2 días	Todas	Instructor del INTECAP Dirección del hotel
	Los aspectos de evaluación de las cinco eses (5´S).			
	Conformación del equipo de implantación general.			
	Segmentación de áreas.			
	Programación general de la aplicación de la metodología en las instalaciones del hotel			
Fase II: Preparación	Planificación de las actividades de auditoría.	2 días		Comité SOL
	Elaboración de formularios de auditoría.			
Fase III: Proceso de implementación	Planificar la aplicación de cada una de las fases conforme a las necesidades de las áreas de trabajo.	1 día		Comité SOL
Seiri (Seleccionar)	Explicar los criterios de selección de los objetos innecesarios.	2 Semanas	Grupo 1 Ama de llaves Cocina Restaurante Mantenimiento	Comité SOL Todos los colaboradores
	Explicar los sitios donde se pueden encontrar los objetos innecesarios dentro de las áreas de trabajo.			
	Explicar el diagrama de flujo de clasificación de objetos			
	Aplicación de la tarjeta roja en los objetos innecesarios			
	Seleccionar los objetos necesarios, obsoletos, innecesarios y dañados.			
	Realizar el listado de objetos necesarios de cada área.		Grupo 2 Contabilidad Recepción Seguridad Ventas	
	Realizar el listado de objetos innecesarios en cada área de trabajo.			
	Realizar la inspección correctiva de los objetos innecesarios.			
	Explicar los lineamientos internos de selección.			
	Evaluar el resultado de la primera S.			

Continúa en la siguiente página

Viene de la página anterior						
FASE	ACTIVIDAD	TIEMPO		ÁREA	RESPONSABLE	
Seiton (Orden)	Explicar el lugar donde puede colocarse cada objeto de trabajo.	2 Semanas	1 Semana	Grupo 1	Comité SOL Todos los colaboradores	
	Explicar los criterios para la ubicación de los objetos necesarios.			Ama de llaves Cocina Restaurante Mantenimiento		
	Explicar los criterios para el orden.		1 Semana	Grupo 2		
	Explicar los lineamientos internos de orden.			Contabilidad Recepción Seguridad Ventas		
	Evaluación de Seiton para obtener los criterios de satisfacción.					
Seiso (Limpieza)	Explicar la campaña de limpieza.	2 Semanas	1 Semana	Grupo 1	Comité SOL Todos los colaboradores	
	Explicar las fallas que se pueden identificar en los objetos.			Ama de llaves Cocina Restaurante Mantenimiento		
	Determinar las causas de la suciedad.			1 Semana		Grupo 2
	Explicar la aplicación de la tarjeta amarilla.					Contabilidad Recepción Seguridad Ventas
	Explicar los formatos de control de limpieza.					
	Dar a conocer las políticas de limpieza.					
	Explicar los lineamientos internos de limpieza.					
	Evaluación de criterios Seiso.					
Seiketsu (Estandarizar)	Explicar la manera de estandarizar los objetos.	2 Semanas		Todas	Comité SOL Todos los colaboradores	
	Inspección en las áreas.					
	Explicar el proceso de mejora continua.					
	Explicar los lineamientos internos de estandarización.					
	Evaluación de Seiketsu para verificar que las 3 S anteriores se hayan cumplido.					
Shitsuke (Disciplina)	Inspeccionar de manera constante para comprobar, que se estén cumpliendo los estándares en las diversas áreas de trabajo.	2 Semanas		Todas	Comité SOL Todos los colaboradores	
Seguridad	Explicar las señalizaciones.	1 día		Todas	Comité SOL	
	Colocar las rotulaciones y señalizaciones en las áreas.					
	Colocar los cinchos plásticos a los cables sueltos de las áreas de trabajo.					
	Utilizar el equipo de protección.					

Continúa en la siguiente página

Viene de la página anterior				
FASE	ACTIVIDAD	TIEMPO	ÁREA	RESPONSABLE
Fase IV: Control	Realizar auditorías.	1 Semana	Todas	Comité SOL
	Analizar las deficiencias de las áreas respecto a seguridad, orden y limpieza.			
	Dar a conocer los resultados de las auditorías.			
	Implementar mejoras.			

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

La ventaja principal de desarrollar el programa de esta manera, es para aprovechar el tiempo de una mejor forma, en el cual se podrá contar con el apoyo de los colaboradores de las áreas que implementarán la metodología en el segundo grupo, así mismo para que puedan reforzar en las estrategias en donde se hayan tenido complicaciones y observar la manera como la desarrolla el primer grupo para que adquieran conocimiento.

La finalidad es que todos los colaboradores se identifiquen con la necesidad y la urgencia de aplicar la metodología en cada una de las áreas de trabajo. Lo anterior contribuirá al compromiso en cada puesto de trabajo.

3.5.2.8 Planificación de las actividades de auditoría

“Para desarrollar las actividades centrales del programa de cinco eses (5’S), es necesario establecer que actualmente el hotel se ubica en el nivel 0, respecto al número de fases que se aplican en una unidad organizacional.

La clasificación de niveles de un programa de cinco eses (5’S) son:

- Nivel 0: si nunca se han implementado actividades de cinco eses (5’S).
- Nivel 1: si se realizan más o menos las primeras tres fases, Seiri (Seleccionar), Seiton (Orden) y Seiso (Limpieza).
- Nivel 2: si ya se logran mantener las primeras tres fases. Seiri, Seiton y Seiso.

- Nivel 3: alta productividad y calidad vinculadas con la metodología de cinco eses (5'S).

Los enfoques de planificación de actividades serán encaminados a:

- Identificar el cuello de botella o zonas críticas (en los procesos).
- Eliminar lo innecesario para establecer el inventario óptimo de mobiliario y equipo, suministros para oficina, etc.
- Minimizar el tiempo de reacción, ante las quejas de los huéspedes.
- Mantener la sanidad e higiene.

La planificación de las actividades estará sujeta, a la programación de auditorías; las cuales permitirán observar el avance del programa en las áreas de trabajo”.
(1:106)

3.5.2.9 Elaboración de formularios para las auditorías de (5´S)

Las auditorías deben realizarse con los formularios correspondientes a cada área de trabajo, con la finalidad de lograr la objetividad del caso.

A continuación se presenta la propuesta de formularios para evaluar el estado actual de cada una de las áreas de trabajo, para el grupo 1 (Ama de llaves, cocina, mantenimiento y restaurante), grupo 2 (Contabilidad, recepción, seguridad y ventas).

El resultado de la puntuación de cada aspecto expresa el grado de deterioro o mejora de la misma. Si es un punto es deficiente, si son dos puntos es regular, si son tres puntos, es bueno y si son cuatro puntos, está en óptimas condiciones. El programa de las (5´S) es flexible en términos de los criterios que se pueden asumir para medir el avance del proceso de implementación.

Cada formulario contiene seis ítems donde se presentan los aspectos a evaluar en cada una de las áreas de trabajo, en el cual se puede lograr un resultado de 20 puntos, y en total se podrá obtener una puntuación máxima de 120 puntos para verificar la situación actual.

Cuadro 6

Formato de auditoría de 5´S para evaluar las áreas operativas

OBJETIVO: evaluar la situación actual de las áreas operativas del hotel, con base a los parámetros establecidos por la metodología cinco eses (5´S), para el análisis correspondiente.

INSTRUCCIONES: a continuación se presenta una serie de ítems de selección, califique con 1 a 4 puntos cada aspecto según sea la apreciación.

Área de trabajo:			Fecha:		
Área auditada por:					
PARÁMETRO DE CALIFICACIÓN: DEFICIENTE=1 REGULAR=2 BUENO=3 ÓPTIMO=4					
A) PRESENTACIÓN PERSONAL			D) CONDICIÓN GENERAL EN EL ÁREA DE TRABAJO		
No.	DESCRIPCIÓN	P.C	No.	DESCRIPCIÓN	P.C
1	Identificación del colaborador o uso de gafete		1	Estado del mobiliario y equipo operativo	
2	Uniforme correspondiente		2	Uso de los materiales	
3	Estado físico del uniforme		3	Se colocan en el lugar adecuado los objetos personales	
4	Pelo arreglado, afeitado (hombres)/pintura (mujeres)		4	Existen objetos innecesarios en el área	
5	Uso del equipo de trabajo según el puesto		5	Orden general del área	
Total			Total		
B) ORDEN SOBRE LOS OBJETOS DE TRABAJO			E) COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE TRABAJO		
No.	DESCRIPCIÓN	P.C	No.	DESCRIPCIÓN	P.C
1	Equipo operativo y de cómputo		1	El personal cumple con el horario de trabajo	
2	Materia prima, insumos o accesorios		2	El personal cumple con las obligaciones del puesto de trabajo	
3	Herramientas de trabajo		3	Existe trabajo en equipo	
4	Pasillos libres de obstáculos		4	Cumple con los lineamientos de las 5´S	
5	Equipo de seguridad en orden		5	Se cumple con las actividades planificadas	
Total			Total		
Continúa en la siguiente página			Continúa en la siguiente página		

Viene de la página anterior			Viene de la página anterior		
C) LIMPIEZA DEL ÁREA DE TRABAJO			F) SEGURIDAD		
No.	DESCRIPCIÓN	P.C	No.	DESCRIPCIÓN	P.C
1	Mobiliario y equipo operativo		1	Se observa un ambiente de trabajo seguro	
2	Herramientas de trabajo		2	Se utiliza el equipo de protección	
3	Pisos, pares y techos		3	El área de trabajo tiene señalizaciones	
4	Botes para basura		4	El techo se encuentra en buen estado	
5	Programación de limpieza		5	Las paredes se encuentran en buen estado	
Total			Total		
OBSERVACIONES					
A			D		
B			E		
C			F		

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

A continuación se presenta el formato para evaluar las áreas administrativas.

Cuadro 7

Formato de auditoría de 5'S para evaluar las áreas administrativas

OBJETIVO: evaluar la situación actual de las áreas administrativa del hotel, con base a los parámetros establecidos por la metodología cinco eses (5'S), para el análisis correspondiente.

INSTRUCCIONES: a continuación se presenta una serie de ítems de selección, califique con 1 a 4 puntos cada aspecto según sea la apreciación.

Área de trabajo:			Fecha:		
Área auditada por:					
PÁRAMETRO DE CALIFICACION: DEFICIENTE=1 REGULAR=2 BUENO=3 ÓPTIMO=4					
A) PRESENTACIÓN PERSONAL			D) CONDICIÓN GENERAL EN EL ÁREA DE TRABAJO		
No.	DESCRIPCIÓN	P.C	No.	DESCRIPCIÓN	P.C
1	Identificación del colaborador o uso de gafete		1	Estado del mobiliario y equipo cómputo	
2	Uniforme correspondiente		2	Orden general del área	
3	Estado físico del uniforme		3	Existen objetos innecesarios en el área o lugares de trabajo	
4	Pelo arreglado, afeitado (hombres)/pintura (mujeres)		4	Existe un lugar adecuado para los objetos personales	
5	Uso del equipo de trabajo según el puesto		5	Estado general de las instalaciones y conexiones eléctricas	
Total			Total		
Continúa en la siguiente página			Continúa en la siguiente página		

Viene de la página anterior			Viene de la página anterior		
B) ORDEN SOBRE LOS OBJETOS DE TRABAJO			E) COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE TRABAJO		
No.	DESCRIPCIÓN	P.C	No.	DESCRIPCIÓN	P.C
1	Existencia de objetos personales en los escritorios		1	El personal cumple con el horario de trabajo	
2	Existe un ordenador para documentos		2	El personal cumple con las obligaciones del puesto de trabajo	
3	Útiles de oficina y sumadoras		3	Existe trabajo en equipo	
4	Equipo de cómputo y teléfono		4	Cumple con los lineamientos de las 5'S	
5	Pasillos libres de obstáculos		5	Se cumple con las actividades planificadas	
Total			Total		
C) LIMPIEZA DEL ÁREA DE TRABAJO			F) SEGURIDAD		
No.	DESCRIPCIÓN	P.C	No.	DESCRIPCIÓN	P.C
1	Monitores libres de papeles pegados		1	Las paredes se encuentran en buen estado	
2	Escritorios y equipo de cómputo		2	El techo se encuentra en buen estado	
3	Pisos, pares y techos		3	El área de trabajo tiene señalizaciones	
4	Botes para basura		4	Los cables se encuentran seguros	
5	Programación de limpieza		5	Se observa un ambiente de trabajo seguro	
Total			Total		
OBSERVACIONES					
A			D		
B			E		
C			F		

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

Para efecto de la puntuación general de cada área, se propone la siguiente escala de medición. La cual puede ser de 0 a 120 puntos.

Cuadro 8

Escala de medición de los resultados obtenidos en las auditorías

Valor	Estado
100 – 120 puntos	Óptimo
80 – 99 puntos	Bueno
60 – 79 puntos	Regular
0 –59 puntos	Deficiente

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

Con el propósito de estimar la tendencia de comportamiento de las calificaciones obtenidas en las auditorías realizadas en cada una de las áreas de trabajo se propone utilizar el siguiente histograma para un período estimado de 12 meses.

Cuadro 9

Histograma para presentar los resultados de las auditorías realizadas

Nombre del área:												
Óptimo												
Bueno												
Regular												
Deficiente												
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

3.5.3 Fase III: proceso de implementación

Se presenta lo referente a la forma de aplicación de cada una de las estrategias de la metodología, junto con los elementos que se consideran indispensables para la ejecución.

3.5.3.1 Seiri (Seleccionar)

Después de finalizadas y cumplidas todas las actividades que conforman la fase de preparación, el personal se encuentra preparado para poner en práctica el programa.

A continuación se presenta la propuesta de implementación:

a) Determinar los criterios de selección de los objetos

Las categorías en las que se clasifican los objetos son:

- **Objetos necesarios:** entre estos se consideran: mobiliario, equipo de cómputo, herramientas de trabajo, útiles de oficina, documentos importantes, materia prima, utensilios de cocina, equipo industrial para la elaboración de alimentos, así como lo relacionado a lavandería.
- **Objetos obsoletos/innecesarios:** entre ellos se identifican fax, impresoras matriciales, monitores vga, teclados de pines, cpu desactualizados, mobiliario sin uso, chapas de puerta de registro de llaves utilizadas anteriormente y que fueron sustituidas a través de chapas electrónicas, lámparas de escritorio sin uso, camastrones de metal sin uso por haber sido cambiados por otros de mejor presentación.
- **Objetos dañados:** entre ellos se considera todo mobiliario y equipo en general que esté identificado en mal estado y que no puede utilizarse en los procesos de prestación de servicios.

b) Identificar y clasificar los objetos innecesarios, en las áreas de trabajo

La implementación de la metodología cinco eses (5'S), requiere identificar los elementos necesarios e innecesarios en cada área de trabajo.

A los objetos innecesarios el jefe de área les colocará una tarjeta roja para identificarlos de manera fácil y se llevarán a un área de almacenamiento del archivo del sótano cuatro del área de contabilidad, y se registrarán en el listado

que corresponde, luego se tomará la decisión del destino final conforme a las políticas establecidas.

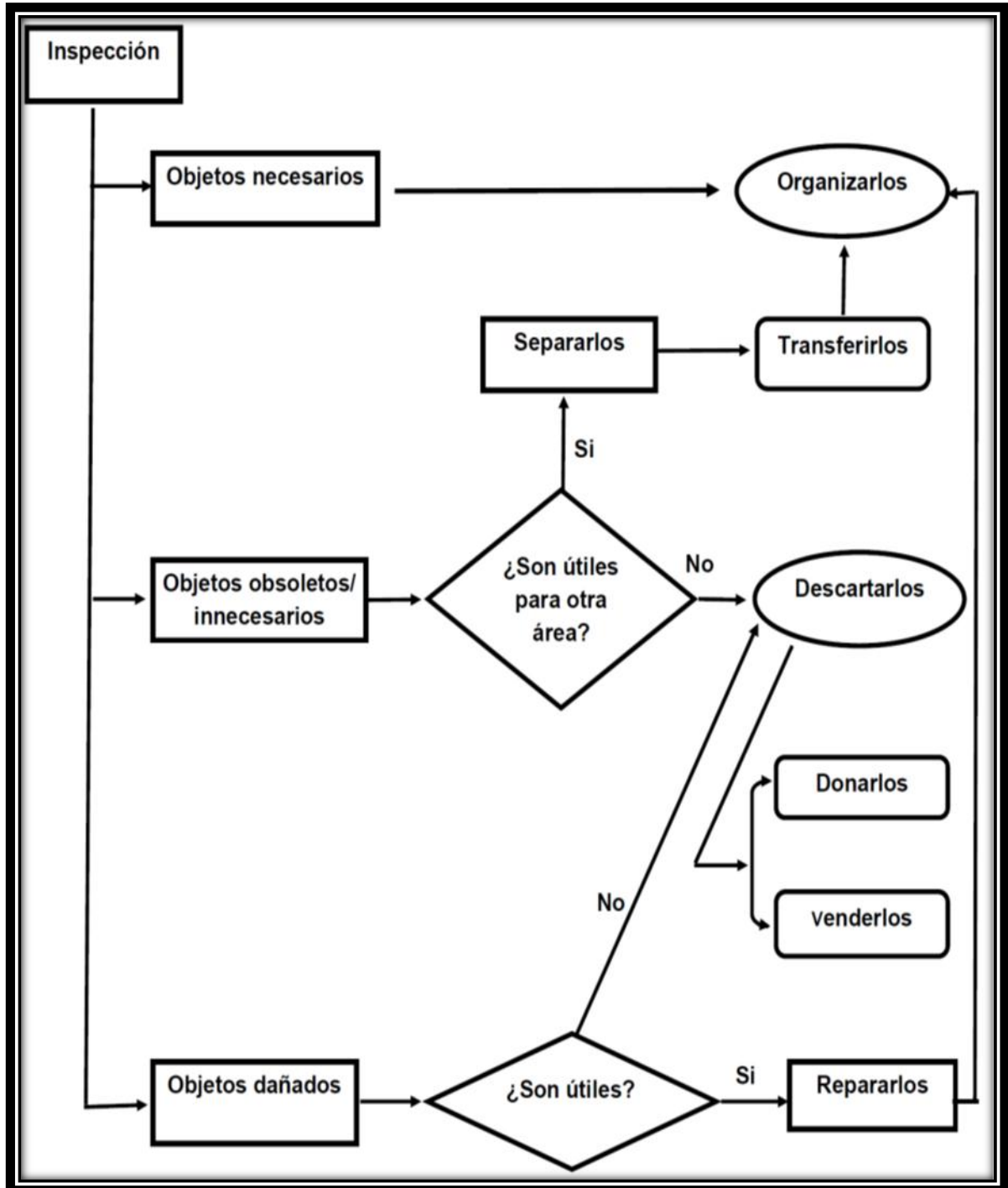
c) Sitios específicos, dentro de las áreas de trabajo, donde se pueden encontrar objetos innecesarios

- Repisas, casilleros y librerías
- Pasillos o esquinas (objetos tirados)
- Puesto de trabajo (elementos de trabajo obsoletos o descompuestos)
- Almacenes o bodegas (con inventarios abandonados, chatarra o con excesivo tiempo sin uso)
- Gavetas, estanterías, cajas plásticas
- Closet
- Archivos de metal
- Techos
- Paredes
- Archivo muerto
- Debajo de las mesas o escritorios de trabajo
- En las gradas
- Colocados en barandales, puertas, mostradores, cortinas, sillas, archiveros, cajones de escritorios, etc.

Se propone utilizar el diagrama de flujo descrito a continuación, para la selección de los objetos, estos deben ser clasificados como necesarios, obsoletos/innecesarios y dañados. Para lo cual se recomienda seguir el siguiente procedimiento:

Imagen 83

Diagrama de flujo del proceso Seiri – Seleccionar



Fuente: Elaboración propia con base en: <http://www.monografias.com/trabajos86/disenio-sistema-gestion-inventario/image014.png>. Junio de 2016.

El diagrama anterior presenta el procedimiento a seguir para la implementación de la estrategia Seiri (Seleccionar), puede apreciarse que debe iniciar a través de una inspección, revisar los objetos que se encuentran dentro de las área de trabajo, luego verificar su funcionamiento, si el objeto funciona correctamente deberá responder a la interrogante ¿Es necesario para la realización de las labores diarias? Si la respuesta es afirmativa deberá clasificarse en objeto necesario, en caso que la respuesta sea negativa se catalogará como obsoleto/innecesario. Si por el contrario el objeto no funciona será clasificado como dañado.

Los objetos necesarios deberán ser organizados conforme a la estrategia Seiton (Orden), los cuales deben ser seleccionados y almacenados en una ubicación adecuada. Mientras que los objetos clasificados como obsoletos/innecesarios, se analizará si son útiles o servibles en otras áreas de trabajo, serán transferidos, de lo contrario se descartarán. Y los objetos dañados se evaluará, si son necesarios para repararlos de lo contrario se descartarán.

Luego de haber realizado el análisis de los objetos descritos, se deberá identificar de manera que se diferencien entre sí, para esto se implementará el uso de tarjetas de color rojo para reconocer los objetos innecesarios en las áreas de trabajo.

Después de que se hayan identificado los objetos que deben descartarse, se tomará la decisión de donarlos o venderlos.

d) Tarjeta de color

Este tipo de tarjeta permite marcar o denunciar que en el sitio de trabajo existen objetos innecesarios y que debe tomarse una acción correctiva. En efecto una tarjeta roja (expulsión) es colocada en los objetos innecesarios/obsoletos o que están dañados, como mobiliario y equipo y todo lo que no sea funcional en el área para los colaboradores.

Enseguida se recogerán los objetos identificados como innecesarios y se llevarán a un archivo que sirva de almacenamiento para ser descartados. La idea principal de este paso es liberar espacio en el piso y en las áreas de trabajo.

Las tarjetas deberán medir 20 cm de alto y 15 cm de ancho, esta puede tener una cinta que facilite su ubicación sobre el objeto identificado como tal.

Imagen 84
Formato de tarjeta roja

METODOLOGÍA 5'S			
TARJETA ROJA			
Fecha _____	No. _____		
Área: _____			
Descripción del Objeto:			
Categoría			
Equipo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Material reciclado <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herramienta <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Equipo de refrigeración <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maquinaria <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Recipiente <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobiliario y equipo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Accesorio <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Librería – Papelería <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Equipo de cómputo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suministro <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otro (especifique) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razón por la cual se desecha del área			
Contaminante <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No se necesita pronto <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Defectuoso <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Uso desconocido <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descompuesto <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otro (especifique) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desperdicio <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
No se necesita <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Responsable: _____			
Cantidad: _____			
Destino final: Donar <input type="checkbox"/> Vender <input type="checkbox"/> Almacenar <input type="checkbox"/>			
Firma de autorización _____			

Fuente: Elaboración propia con base en: <http://www.monografias.com/trabajos92/manual-5s-industrias/image004.gif>. Junio de 2016.

A continuación se mencionan los objetos innecesarios que se pueden identificar en cada una de las ocho áreas de trabajo.

Cuadro 10

Listado de elementos innecesarios que pueden encontrarse en las áreas de trabajo

Área	Descripción
Ama de llaves	Equipo de lavandería
	Equipo de limpieza
	Accesorios de habitaciones
	Objetos olvidados por los huéspedes en las habitaciones
	Cafeteras
	Cristalería
	Vajillas
	Ventiladores
	Planchadores
	Macetas
	Plancha de ropa
Cocina	Equipo de refrigeración
	Estufas
	Freidoras
	Hornos de convección y microondas
	Mobiliario
	Batidoras
	Licadoras
	Cobertores de comida
	Exhibidores de comida
	Cristalería
	Carretillas
	Estanterías
Restaurante	Mobiliario y equipo
	Mantelería
	Bandejas plásticas
	Hieleras
	Ventiladores
Mantenimiento	Aire acondicionado
	Maquinaria
	Equipo operativo variado
	Televisores y teléfonos
Continúa en la página siguiente	

Viene de la página anterior	
Área	Descripción
Mantenimiento	Equipo eléctrico
	Lámparas
	Chapas de puerta
	Camastrones
	Madera
Contabilidad	Mobiliario y equipo de cómputo
	Cajas plásticas
	Útiles de oficina
	Ventiladores
	Papeleras
	Teléfonos
	Sumadoras
Recepción	Mobiliario y equipo de cómputo
	Útiles de oficina
	Sumadoras
	Papeleras
	Teléfonos
Seguridad	Pantallas LCD
	DVR
	Sillas de rueda
	Mobiliario y equipo de cómputo
	Cámaras de vigilancia
	Ventiladores
Ventas	Mobiliario y equipo de cómputo
	Fax
	Teléfonos
	Pizarras
	Papeleras
	Ventiladores
	Útiles de oficina

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

Al momento de realizar la identificación de los objetos innecesarios, es conveniente que todos colaboradores del área estén en total acuerdo con el mismo, para evitar que un objeto identificado como tal, sea de uso esporádico y así evitar inconvenientes.

A continuación, se presenta un formato en donde se propone anotar los objetos innecesarios detectados en cada área de trabajo, para tener un control sobre lo que debe retirarse. Dentro de los aspectos más importantes que deben tomarse en cuenta para la identificación son: el espacio que utilicen, frecuencia de uso, depreciación del mismo, el estado físico en el momento de la inspección y la cantidad de los mismos.

Imagen 85

Formato propuesto para el listado de objetos innecesarios

Hotel de cuatro estrellas Listado de objetos innecesarios				Hoja No.
Fecha: _____				
Área: _____				
Nombre de la persona que lo elaboró: _____				
Instrucciones: En el siguiente cuadro describa los objetos que a su criterio no son necesarios en su área de trabajo, escriba la clasificación, descripción, cantidad, justificación y si tiene tarjeta roja.				
Clasificación del objeto	Descripción del objeto	Cantidad	Justificación	Tarjeta roja
_____		_____		
Responsable del área		Facilitador del programa		

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

Se sugiere implementar los siguientes lineamientos internos para la selección de los objetos, mobiliario y equipo existente en las áreas de trabajo del hotel.

Cuadro 11
Lineamientos internos de Seiri (Seleccionar)

Descripción
1. Separar en el sitio de trabajo los objetos que realmente están en condiciones de ser utilizados de los que no.
2. Clasificar lo necesario para el desarrollo del trabajo.
3. Eliminar los excesos de materia prima, insumos o accesorios.
4. Separar los objetos empleados de acuerdo a la frecuencia de uso y seguridad.
5. Organizar las herramientas en sitios donde se puedan localizar en menor tiempo.
6. Eliminar objetos que afectan el funcionamiento de los equipos y que pueden conducir en averías.
7. Eliminar cualquier documento que contenga información innecesaria, que pueda conducir a errores de interpretación o de actuación.

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

3.5.3.2 Seiton (Orden)

Después de haber desechado los objetos innecesarios, el siguiente paso es ordenar los objetos de trabajo que son necesarios. El propósito es mantener los elementos de trabajo, mobiliario y equipo en forma ordenada, identificada y en sitios de fácil acceso para el uso. Lo anterior permite localizar los materiales, herramientas, equipos, accesorios y documentos de forma rápida, además de que mejora la imagen de las áreas ante los clientes o visitantes, da la impresión de que las cosas se hacen bien.

En las áreas administrativas facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información.

a) Ordenar el área donde están o estarán los objetos necesarios

Se trata de redistribuir los espacios, el mobiliario, los equipos, estanterías, gavetas, materiales, las máquinas y todo aquello que es útil para el trabajo que se realiza. De ser necesario se puede cambiar o adquirir mobiliario adecuado para ubicar los objetos de forma organizada más adelante se presentará un cuadro con el listado de los elementos necesarios que se deben comprar.

b) Determinar el lugar donde permanecerá cada objeto

En este período habrá que definir en qué lugar quedará cada objeto, esto en razón de la frecuencia de uso, necesidad de cercanía, volumen, peso, cantidad, secuencia en el proceso, riesgo, etc. Por ejemplo en el área de mantenimiento se colocará un organizador de herramientas, para determinar el lugar correcto de cada objeto habrá que considerar que los elementos de uso frecuente deben:

- Estar al alcance del trabajador.
- En una altura que facilite el uso para el trabajador.
- En una posición que requiera del menor movimiento del trabajador.

Por ejemplo las cajas de documentos del área de contabilidad de un mes anterior se deberán ubicar en un archivo cercano, después de transcurrido un año se deberán trasladar al archivo muerto, con el fin de tener a la mano la información que se necesite de manera inmediata. Colocar las carpetas de documentos en una estantería identificada con letreros. Los objetos de uso poco frecuente deberán estar más retirados, o en otro lugar. Para ubicar los objetos en el lugar correcto, marcar el sitio seleccionado con números o letras.

Criterios para la ubicación de los objetos (documentos, mobiliario, equipo, materiales, herramienta, etc.).

c) Establecer criterios de ordenamiento

Se pueden implementar en las áreas de trabajo los siguientes:

- Por orden numérico, alfabético o alfanumérico.
- Por frecuencia de uso: diario, quincenal, mensual, bimestral, semestral, anual.
- Inmediata localización por cualquier persona.
- De fácil extracción y devolución.
- De fácil identificación de faltantes.
- Por el riesgo de seguridad económica, de accidente o daño a la salud.

En el momento en que los empleados del hotel identifiquen en las áreas de trabajo los objetos necesarios, estos deberán encontrarse en sitios de fácil acceso para el uso. Para llevar a cabo esta tarea se plantean los siguientes criterios:

Cuadro 12
Criterios de orden

Frecuencia de uso	Criterio de ubicación
A cada momento	Colocararlo junto a la persona
Varias veces al día	Colocararlo cerca de la persona
Varias veces a la semana	Colocararlo cerca del área de trabajo
Algunas veces al mes	Colocararlo en áreas comunes
Algunas veces al año	Colocararlo en una bodega o archivo
Posiblemente no se use	Colocararlo en un archivo muerto

Fuente: Elaboración propia con base en: <http://www.monografias.com/trabajos101/tecnica-5-a-sa-empresas-seguras-y-limpias/image017.jpg>. Junio de 2016.

Los criterios mencionados anteriormente permitirán a los colaboradores organizar los objetos de acuerdo a su prioridad de uso. Esto contribuye a la eficiencia en la utilización del espacio disponible y también en el uso del tiempo para obtener los objetos a la hora de necesitarlos.

d) Identificar los objetos

Asignar un nombre a cada objeto y un nombre al lugar donde se coloquen. Este último debe ser descriptivo de los objetos que ahí se colocarán, debe ser simple y de fácil entendimiento.

Los criterios que se podrán aplicar son:





- Existen objetos a los que se les conoce con dos nombres diferentes. Ante esto elegir uno. Esto evitará confusión. Por ejemplo el perforador y sacabocados, cafetera y percoladora, etc.
- Para facilitar la colocación de los objetos en el sitio adecuado, se podrá dibujar el entorno del objeto en el lugar donde se ubicará. Por ejemplo al momento de colocar una refrigeradora se podrá marcar el espacio donde estará, sin salirse del área trazada.
- Los pisos podrán ser trazados con líneas y marcas que permitan dividir e identificar los pasillos, lugares reservados para fines específicos, zonas de maniobras, zonas de peligro, rutas de evacuación, extintores, botes para basura, etc. Por ejemplo en el pasillo del sótano 1 en la planta alta, se podrá marcar el espacio del pasillo, para que no se coloquen elementos que interrumpan el paso a los colaboradores que transitan por el lugar.

La idea principal de identificar los objetos es que se tenga conocimiento y control de los recursos que se poseen en el área de trabajo, y ordenarlos de acuerdo a la subcategoría en que se encuentren, lo cual facilita a la hora de realizar inventarios de productos o de activos fijos en las diversas áreas, así como también evitar la compra de productos innecesarios.

Para implementar Seiton (Orden) en la unidad de análisis será necesario que en las áreas de trabajo se coloquen los siguientes artículos y rótulos para realizar una mejor organización e identificación de las instalaciones del hotel.

Cuadro 13

Propuesta de objetos necesarios para implementar Seiton - Orden

Nombre	Vista Preliminar	Descripción
Etiquetas para llaves 1 ¼		Se utilizarán para identificar las llaves que se manejan en las diferentes áreas colocándole el nombre del lugar al cual pertenecen para una fácil identificación.
Etiquetas multiusos 35 x 78 mm		Se utilizarán para identificar los objetos, materiales, herramientas y accesorios, con nombres, y la ubicación correcta.
Plancha de cartón piedra perforado		Este objeto, servirá para colocar y organizar las herramientas que se utilizan en el área de mantenimiento. Como desarmadores, metros, alicates, martillos, etc. El cual estará sujetado en la pared.
Rótulo de mantener el orden		Se colocará uno en cada una de las ocho áreas al dintel de la puerta, así también otro en la pared de cada uno de los cuatro sótanos para conservar el orden en las actividades o procesos que realicen los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, con imágenes descargadas de www.images/google.com.gt. Junio de 2016.

A continuación se presenta un cuadro que muestra el costo de los elementos necesarios para el orden.

Cuadro 14

Costo de los artículos necesarios para implementar Seiton - Orden



Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
200	Etiquetas de 1" ¼ para llaves	Q 1.48	Q 296.00
20	Bolsas de etiquetas multiusos de 35x78mm de 15 unidades cada una	Q 11.90	Q 238.00
1	Plancha de cartón piedra perforado con ganchos	Q 482.00	Q 482.00
12	Rótulos de mantener el orden	Q 38.00	Q 456.00
	TOTAL		Q 1,472.00

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

Los artículos mencionados anteriormente son necesarios para aplicar la segunda estrategia, se utilizarán en las ocho áreas para contrarrestar la deficiencia de orden para identificar los objetos que se encuentran en los puestos de trabajo. Las etiquetas se cotizaron en Office Depot, los rótulos en la empresa Rótulos y Letras, la plancha de cartón piedra perforado y los ganchos en la ferretería M&G.

Cuadro 15

Propuesta de mobiliario para organizar las áreas de trabajo

Nombre	Vista Preliminar	Descripción
Estantería/rack 5 entrepaños		Este mobiliario puede utilizarse en las diferentes áreas del hotel, para colocar los objetos que deben estar a la mano para los diferentes procesos. Y con ello evitar el desorden.
Gabinete para almacenamiento		En este mobiliario, se podrán almacenar objetos, como útiles de oficina, carpetas de documentos importantes, hojas de papel bond, facturas, cheques, formatos impresos, etc. O cualquier otro tipo de objeto que se considere necesario almacenarlo.

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior		
Nombre	Vista Preliminar	Descripción
Librero de 3 espacios		En este mobiliario, se podrán colocar carpetas de documentos, folders, cartapacios. O cualquier otro tipo de documentación que se considere importante almacenarla.
Caja organizadora		Se pueden colocar accesorios de mantenimiento, como tornillos, tarugos, empaques de hule, etc. Para poder ubicarlos con más facilidad.
Caja organizadora con tapa		Será necesaria para almacenar y separar productos en el área de cocina: carnes, mariscos, embutidos etc. Para que no se mezclen en los congeladores o cámaras frías.
Caja organizadora de 3 cajones		Es útil, para organizar los útiles de oficina que se utilicen en los escritorios de trabajo.
Caja plástica multibox con tapadera		Se utilizará para guardar los sobres o carpetas que contengan documentos. Así como cualquier otro tipo de objeto que se considere necesario.
Organizador de oficina horizontal		Para implementar en las áreas administrativas, en los escritorios de trabajo, para organizar y mantener los documentos clasificados de una mejor manera.

Fuente: Elaboración propia, con imágenes descargadas de www.images/google.com.gt. Junio de 2016.

El cuadro anterior muestra el mobiliario propuesto para el orden de las áreas.

Cuadro 16
Costo del mobiliario y artículos propuestos para el orden

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
6	Estanterías de metal de cinco entrepaños	Q 799.00	Q 4,794.00
3	Libreros de tres espacios	Q 949.00	Q 2,847.00
7	Gabinetes para almacenamiento de objetos	Q 1,899.00	Q 13,293.00
3	Cajas organizadoras	Q 49.90	Q 149.70
6	Cajas organizadoras con tapa	Q 59.90	Q 359.40
15	Cajas organizadoras de tres cajones	Q 59.90	Q 898.50
12	Cajas plásticas multibox con tapadera	Q 105.00	Q 1,260.00
8	Organizadores de oficina horizontal	Q 199.00	Q 1,592.00
	TOTAL		Q 25,193.60

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

El mobiliario y artículos mencionados anteriormente, son sugeridos para mantener una mejor organización de los objetos, herramientas, documentos, útiles de oficina y productos que sea necesario almacenarlos en un lugar seguro, pero es decisión de la dirección del hotel hacer la inversión o no. Todos los elementos propuestos fueron cotizados en Office Depot.

Se sugiere implementar los siguientes lineamientos internos para mantener el orden de los objetos, documentos, mobiliario y equipo existente en las áreas de trabajo del hotel.

Así mismo, para que los colaboradores mantengan el orden adecuado en su puesto de trabajo.

Cuadro 17
Lineamientos internos de Seiton (Orden)

Descripción
<ol style="list-style-type: none">1. Disponer de un sitio adecuado para cada objeto utilizado en el trabajo diario, para facilitar su acceso y retorno al lugar.2. Mantener los sitios identificados para almacenar los objetos que se emplean con frecuencia.3. Disponer de lugares para mantener el material o elementos que no se usarán en el futuro.4. Facilitar la inspección visual de los objetos como equipos operativos, equipo de cómputo, etc., para el control de limpieza.5. Identificar y marcar todos los sistemas auxiliares del proceso como tuberías, combustibles, cableado eléctrico expuesto.6. Emplear y promover siempre el concepto, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

3.5.3.3 Seiso (Limpieza)

La limpieza se realizará en el entorno de trabajo, incluido el mobiliario, equipo de cómputo, equipo operativo, maquinaria, herramientas, paredes, pisos y techos de las diversas áreas de trabajo, y que todo el personal se haga responsable de los elementos que usa y se asegure de que se encuentren en buenas condiciones; así mismo deberá verificar los objetos durante la limpieza, para identificar fallas reales o potenciales. Después de haber localizado los puntos de suciedad durante las dos etapas anteriores (Seiri y Seiton), habrá que resolver los problemas encontrados, la única manera de lograrlo es con la colaboración y participación de todo el personal de cada una de las áreas.

Procedimiento recomendado:

- a) Campaña de limpieza.

- b) Identificar las fallas reales o potenciales.
- c) Determinar las causas de suciedad.
- d) Establecer el plan de acción para cada situación.
- e) Establecer un programa de limpieza.

A continuación se presenta el anuncio que se utilizará para dar a conocer la campaña de limpieza en el hotel.

Imagen 86
Campaña de limpieza



Fuente: Elaboración propia con base en: <https://noticabos.files.wordpress.com/2015/10/participa-limpieza.png?w=640>. Junio de 2016.

Así mismo, se presenta el desarrollo de la campaña sobre las actividades que se realizarán en las áreas de trabajo del hotel.

a. Campaña de limpieza

Primero se debe contar con el equipo y artículos necesarios para programar la campaña de limpieza como lo es: escobas, guantes, mascarillas, limpiadores, bolsas para basura, trapeadores y químicos, así como cualquier otro elemento básico que se requiera.

Luego de que ya se tengan listos los artículos de limpieza, se debe identificar el área o lugar donde se realizará la limpieza de manera general a través de limpiar a fondo los pisos, ventanas, estanterías, herramientas, equipos, maquinaria, muebles, pasillos, armarios, almacenes, etc.

Este tipo de limpieza no debe considerarse como un Seiso totalmente desarrollado, más bien es un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayudará a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos de manera permanente. Seiso debe ayudar a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial. Esta campaña crea la motivación y sensibilización para iniciar el trabajo de mantenimiento de la limpieza y progresar a etapas subsecuentes.

La jornada de limpieza ayudará a alcanzar un estándar de la manera en que debería de encontrarse el hotel permanentemente, esta permite que todos los colaboradores se comprometan con la visión del programa y los hábitos estipulados.

Al momento de realizar la limpieza general del equipo operativo, se pueden detectar fallas que deben ser reportadas de manera inmediata al área de mantenimiento para evitar deficiencias en la prestación de los servicios que se brinde a los huéspedes.

b. Identificar las fallas reales o potenciales

Verificar la funcionalidad y estado del objeto o equipo que fue limpiado a través de un diagnóstico del estado físico. Cualquier derrame, escurrimiento, goteo, descompostura o falla real o potencial debe atenderse rápidamente, para no afectar las operaciones del hotel. Reportarlo de manera inmediata al área de mantenimiento para que se encargue de la reparación.

c. Determinar las causas de suciedad

Durante la limpieza se debe observar si la suciedad es normal o anormal, ante esto último, se debe determinar las causas que la ocasionan con lo cual se podrá desarrollar un plan de solución.

Los cuestionamientos que deben realizarse para identificar y analizar las causas de la suciedad son:

- ¿Esta suciedad es algo que no debería pasar?
- ¿Sólo fue un descuido?
- ¿Algo se cayó o alguien lo tiro?
- ¿Es causada por alguna filtración de agua?
- ¿Cómo llegó hasta ahí la suciedad?
- ¿Se tienen establecidos límites tolerables?
- ¿Ya se localizó la fuente?
- ¿Se pude prevenir?
- ¿Puede ser grave la consecuencia de esta suciedad?
- ¿Puede ocasionar un accidente de trabajo?

Estas y otras preguntas tienen que ser respondidas para buscar una solución concreta.

d. Establecer el plan de acción para cada situación

A partir del resultado del análisis de las causas de raíz de la suciedad, se establecen opciones de solución, que con la participación de las partes involucradas desarrollarán un plan de acción para prevenir o reducir las fuentes de suciedad. Se dará prioridad de atención a lo que no cumpla con lo establecido y a lo que represente un riesgo.

Algunas acciones pueden ser:

- Modificar el equipo, maquinaria o mobiliario para facilitar su mantenimiento.
- Redistribuir la instalación de tal forma que pueda realizarse la limpieza con facilidad y seguridad.
- Capacitar al personal de mantenimiento, en instalaciones diversas.
- Establecer programas de mantenimiento preventivo.
- Reparación de las máquinas o equipos que generan suciedad.

e. Establecer un programa de limpieza

El propósito es integrar la limpieza dentro de las tareas diarias del personal. Los jefes de área deberán definir la frecuencia de limpieza para cada lugar específico. Para formalizar y propiciar hábitos para mantener limpio el ambiente de trabajo es conveniente desarrollar e implementar un manual de limpieza. Es importante establecer tiempos para estas actividades de modo que lleguen a formar parte natural del trabajo diario.

A continuación se mencionan algunos factores de éxito:

- Incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo.
- Mantener la clasificación y el orden de los elementos.
- Apoyar un fuerte programa de entrenamiento.
- Suministrar los elementos necesarios para su realización.
- Dedicar el tiempo requerido para su ejecución.

En el siguiente cuadro se presenta el programa de limpieza que se propone para la implementación en las diversas áreas de trabajo.

Cuadro 18
Programa de limpieza propuesto

Áreas de trabajo	Actividad	Descripción	Frecuencia	Responsables
Ama de llaves Cocina Contabilidad Mantenimiento Recepción Restaurante Seguridad Ventas	Sensibilización	Por lo cual, el primer paso para involucrar a todos los miembros del hotel es mediante la sensibilización, donde se propone una expectativa para iniciar la campaña de limpieza, el anuncio podrá estar expuesto en la cartelera de información de colaboradores.	Mensual	Comité SOL
Ama de llaves Cocina Contabilidad Mantenimiento Recepción Restaurante Seguridad Ventas	Mover y sacudir el mobiliario y escritorios	Se propone que se mueva el mobiliario y los escritorios, y se limpien junto con el equipo de cómputo, debido a que es necesario eliminar todos los puntos de suciedad que se encuentran acumulados, para lo cual es necesario utilizar limpiadores de tela.	Quincenal	Jefes de área
Ama de llaves Cocina Contabilidad Mantenimiento Recepción Seguridad Ventas	Limpiar las computadoras	Con la espuma limpiadora que permite remover suciedades, será útil para limpiar los monitores, CPU, teclados, mouse, impresoras y todo equipo electrónico necesario, el cual no causa ningún daño al equipo.	Mensual	Todos los colaboradores
Ama de llaves Cocina Mantenimiento Restaurante	Limpiar el equipo operativo	Limpiar el equipo como cámaras frías, cafeteras, equipo de cocina general, (hornos de convección, estufas, freidoras, licuadoras, hornos de microondas, etc.) calderas, planta generadora eléctrica, aire acondicionado, chiller, equipo de gimnasio (caminadoras, elípticas) equipo para limpieza (carretillas, pulidoras y aspiradoras de piso) equipo de lavandería (lavadoras, secadoras, etc.). A través del uso de detergente en polvo, solvit (multiusos) y grill clean (desengrasante).	Quincenal	Todos los colaboradores
Continúa en la página siguiente				

Viene de la página anterior				
Áreas de trabajo	Actividad	Descripción	Frecuencia	Responsables
Ama de llaves Contabilidad Mantenimiento Recepción Restaurante Ventas	Limpiar el mobiliario	Con la ayuda de un limpiador de tela y limpiador de mobiliario 3M, se podrá remover todo el polvo acumulado en el mobiliario como estanterías, sillas, gabinetes, archivos de metal.	Quincenal	Todos los colaboradores
Ama de llaves Cocina Contabilidad Mantenimiento Recepción Restaurante Seguridad Ventas	Barrer y trapear	Al tener limpios los escritorios, mobiliario y equipo, se procederá a limpiar el piso de las instalaciones para lo cual se propone que siempre se tenga en existencia los suministros de limpieza, mascarillas, guantes, escobas, recogedores para basura, trapeadores, bolsas para basura y neutra mix limón.	Diaria	Personal de limpieza del área de ama de llaves
Sótano 1 Salones Lobby	Limpiar los sanitarios	Realizar la limpieza a profundidad en los sanitarios, con cepillos plásticos, cloro y serví baños.	Mensual	Personal de limpieza del área de ama de llaves
Ama de llaves Contabilidad Mantenimiento Seguridad	Limpiar los tubos pvc y de luz	Limpiar a profundidad los tubos pvc y de luz que pasan en los techos de los sótanos. Se removerá el polvo que se encuentra acumulado en los mismos.	Mensual	Personal de limpieza del área de ama de llaves
Ama de llaves Cocina Contabilidad Mantenimiento Recepción Restaurante Seguridad Ventas	Limpiar las paredes y techos	Se limpiarán las paredes y techos que estén manchados en una mínima proporción con esponjas especiales para realizar limpieza, en donde sea necesario con thinner y wipe, y cuando no salga la suciedad se estarán pintando.	Quincenal	Todos los colaboradores
Contabilidad Recepción Restaurante	Limpiar las ventanas y puertas	Por medio del limpiador de tela y el líquido limpia vidrios, se removerán las sustancias de suciedad que se encuentren en las ventanas y puertas de vidrio y de madera.	Semanal	Persona de limpieza del área de ama de llaves
Cocina Bodega general	Pintar las cámaras frías deterioradas	Con laca de color blanco y por medio del compresor se pintarán las cámaras frías que se encuentren deterioradas. Dicha función estará a cargo del área de mantenimiento.	Mensual	Personal del área de mantenimiento
Continúa en la página siguiente				

Viene de la página anterior				
Áreas de trabajo	Actividad	Descripción	Frecuencia	Responsables
Ama de llaves Cocina Contabilidad Mantenimiento Recepción Restaurante Seguridad Ventas	Pintar las paredes	Como parte de las áreas de mejora detectadas al momento del análisis realizado al hotel, se encuentra pintar las paredes que se encuentran manchadas en las ocho áreas del hotel, los cuatro sótanos y los 11 niveles de habitaciones.	Quincenal	Personal del área de mantenimiento
Sótano 1 planta baja	Limpiar el cuarto para basura	Se deberá limpiar el cuarto para basura de manera diaria, después de que la empresa recolectora de la misma retire los desechos; se propone realizar el aseo donde se laven los toneles con jabón en polvo y cloro, luego colocarles la bolsa, seguidamente lavar el piso y verificar que los toneles de reciclaje de vidrio no estén llenos, de lo contrario se notificará a la empresa recolectora de vidrio. Para lo cual se propone la compra de tres toneles plásticos debido a que los que se tienen actualmente, ya se encuentran muy deteriorados. La persona encargada de realizar la limpieza supervisará y controlará que los colaboradores clasifiquen y depositen la basura en los toneles asignados.	Diario	Personal encargado de limpieza del área de ama de llaves
Sótano 1 Sótano 2 Sótano 3 Sótano 4	Limpiar el área de parqueo	Realizar la limpieza de los parqueos, a través de lavar con agua y jabón el piso de los parqueos para remover la suciedad que se encuentra acumulada en los mismos.	Mensual	Personal encargado de limpieza del área de ama de llaves

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

Así mismo, cuando no se cumplan las políticas de limpieza y surja alguna situación de suciedad, se debe aplicar la herramienta de tarjeta amarilla. A continuación se presenta el formato propuesto.

Imagen 87

Formato de tarjeta amarilla

TARJETA AMARILLA	
Área: _____	No. _____
Fecha: _____	Localización: _____
Descripción del problema: _____ _____ _____	
Causas de la deficiencia	
1. Agua <input type="checkbox"/>	6. Productos defectuosos <input type="checkbox"/>
2. Aire <input type="checkbox"/>	7. Mal funcionamiento del equipo <input type="checkbox"/>
3. Grasa <input type="checkbox"/>	8. Condiciones de las instalaciones <input type="checkbox"/>
4. Polvo <input type="checkbox"/>	9. Archivo muerto <input type="checkbox"/>
5. Combustible <input type="checkbox"/>	10. Acciones del personal <input type="checkbox"/>
Soluciones	
Acción correctiva implementada: _____ _____ _____	
Solución preventiva: _____ _____ _____	
Supervisado por: _____	

Fuente: Elaboración propia con base en: <http://www.monografias.com/trabajos101/tecnica-5-a-sa-empresas-seguras-y-limpias/image023.jpg>. Junio de 2016.

El formato presentado anteriormente servirá para diagnosticar las causas principales que contribuyen sobre la acumulación de suciedad en las áreas de trabajo. En la cual se identificará el factor que se presenta de manera consecutiva. Y con base a la deficiencia encontrada, tomar la respectiva acción para la solución.

A continuación se presenta una ficha de control propuesta para el seguimiento de la limpieza de las cámaras frías las cuales se encuentran identificadas numéricamente, ubicadas en el área de cocina, bodega general y el comedor de colaboradores. Este formato debe estar colocado en la parte de enfrente de cada refrigeradora o congelador, se propone que se realice de manera semanal.

Cuadro 19

Formato de ficha de control de limpieza para las cámaras frías

Número de cámara:					
Semana	Nombre de quien realizó la limpieza	Fecha	Hora	Supervisión Jefe de cocina	Observaciones
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

El objetivo principal de este formato es para llevar el respectivo control de la limpieza general de las cámaras frías para evitar acumulación de sarro, óxido o suciedad, para impedir la contaminación sobre los alimentos o productos que se almacenen en las mismas.

Para llevar un control de la limpieza por parte de las dos personas encargadas para esta función, se propone una ficha de control de aseo, facilitando la supervisión de cuántas veces al día se realice, en las áreas atendidas y si se está ejecutando correctamente, se debe tomar en cuenta que dichas personas se encuentren incluidas en la capacitación de las cinco eses (5'S) para tener conocimiento del programa.

Cuadro 20

Formato de ficha de control de limpieza en las áreas de trabajo

Fecha	Hora	Limpieza realizada por	Supervisa	Observación

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

Así mismo, es de suma importancia que todos los colaboradores apoyen para dar a conocer las áreas que se encuentren en mal estado, siendo estas, las que necesiten de una persona profesional para su reparación, permitiendo conservar así las instalaciones en condiciones óptimas para desarrollar las labores y mejorar el aspecto del hotel. A continuación se presenta un cuadro que contiene los costos para la implementación de la estrategia de limpieza.

Cuadro 21

Costo de insumos de limpieza

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
1	Caja de mascarillas de 50 unidades	Q 42.18	Q 42.18
1	Caja de guantes clínicos de 50 pares	Q 88.00	Q 88.00
100	Bolsas para basura	Q 1.00	Q 100.00
3	Botes de limpiador de mobiliario 3M	Q 54.90	Q 164.70
1	Bolsa de detergente industrial de 25 libras	Q 75.00	Q 75.00
3	Botes de espuma limpiadora	Q 43.92	Q 131.76
2	Galones de solvit (multiusos)	Q 65.00	Q 130.00
2	Galones de grill clean (desengrasante)	Q 78.00	Q 156.00
2	Galones de cloro super 5%	Q 20.00	Q 40.00
1	Galón de servi baños	Q 75.00	Q 75.00
2	Galones de neutramix limón	Q 50.00	Q 100.00
2	Galones de limpia vidrios	Q 95.00	Q 190.00
6	Escobas plásticas	Q 15.00	Q 90.00
3	Cepillos plásticos de limpieza	Q 6.00	Q 18.00
3	Trapeadores (mechas)	Q 35.00	Q 105.00
12	Limpiadores de tela	Q 4.00	Q 48.00
2	Recogedores para basura	Q 39.00	Q 78.00
6	Esponjas para limpieza	Q 5.00	Q 30.00
3	Toneles plásticos de 220 litros	Q 370.00	Q 1,110.00
12	Rótulos de conservar la limpieza	Q 38.00	Q 456.00
TOTAL			Q 3,227.64

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

Los insumos de limpieza mencionados anteriormente, representan el costo de lo que debe invertir el hotel para realizar el aseo general durante la campaña, la cual será comunicada por medio del secretario(a) del comité SOL. Las mascarillas, guantes clínicos, bolsas para basura, detergente industrial, escobas, cepillos, trapeadores, limpiadores de tela, recogedores para basura y esponjas se cotizaron en la empresa Fabrica Pérez, los mismos serán utilizados para realizar la limpieza profunda en las áreas de trabajo. El limpiador de mobiliario y espuma limpiadora se cotizaron en Office Depot, se utilizarán para la limpieza del mobiliario y equipo de cómputo. Los rótulos de conservar la limpieza, en la empresa Rótulos y Letras,

y serán colocados en las paredes de las ocho áreas y los cuatro sótanos. Los químicos fueron cotizados en la empresa CTS Solutions. Los toneles plásticos se cotizaron en la empresa Plastihogar S.A, los mismos serán utilizados para el reciclado de los envases de vidrio en el cuarto de basura.

Cuadro 22
Costo de la pintura y accesorios

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
1	Cubeta de pintura látex blanco mate	Q 451.00	Q 451.00
1	Cubeta de pintura látex blanco hueso	Q 451.00	Q 451.00
1	Cubeta de pintura látex beige	Q 451.00	Q 451.00
1	Galón de pintura tráfico color amarillo	Q 396.90	Q 396.90
1/4	Galón de pintura laca color blanco	Q 192.00	Q 192.00
2	Galones de thinner laca	Q 65.00	Q 130.00
3	Bolas de wippe blanco	Q 17.00	Q 51.00
3	Felpas jumbo	Q 15.00	Q 45.00
3	Brochas de 3"	Q 10.00	Q 30.00
	TOTAL		Q 2,197.90

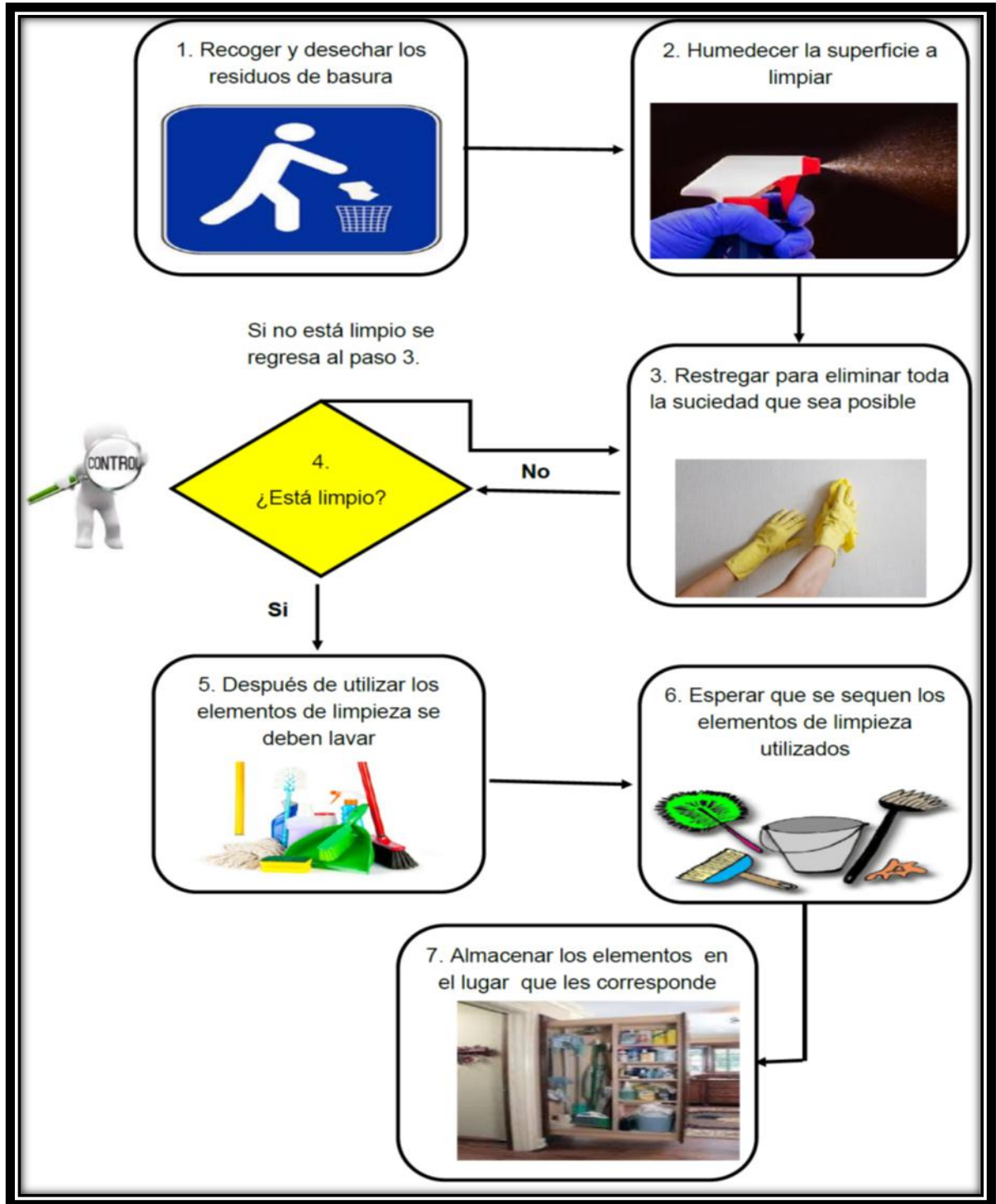
Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

La pintura de color blanco y beige se utilizará para pintar las paredes manchadas de las diversas áreas, la pintura tráfico color amarillo para retocar las señales de tránsito y pasillos de los sótanos, la pintura laca color blanco para pintar las cámaras frías que se encuentran deterioradas, el thinner y el wippe para limpiar paredes manchadas y el equipo operativo, como calderas, tuberías, etc. El área de mantenimiento debe ser la encargada de aplicar la pintura en los lugares indicados. La pintura y accesorios fueron cotizados en Matiz Centro, S. A (Sherwin Williams).

A continuación se presenta un esquema para realizar la limpieza en las diversas áreas de trabajo, esto con el fin de tener un lineamiento que guie a las personas encargadas de realizar la misma, en las diversas áreas de trabajo.

Imagen 88

Pasos básicos para realizar limpieza profunda en las áreas de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con imágenes descargadas de www.images/google.com.gt. Junio de 2016

La imagen anterior representa los pasos básicos que deben seguirse para realizar la limpieza en las áreas de trabajo, como se observa debe empezarse a través de: Paso 1: recoger y desechar los residuos de basura que se encuentren en las áreas de trabajo. Paso 2: humedecer el área que se va a limpiar con agua o el químico que se utilizará. Paso 3: restregar para eliminar toda la suciedad acumulada en lo que se está limpiando. Paso 4: verificar que esté limpio de lo contrario se seguirá con el paso 3. Paso 5: después de haber terminado de utilizar los elementos de limpieza se deben lavar para que los mismos no presenten mal olor. Paso 6: colocar los elementos en un lugar donde se sequen de manera rápida. Paso 7: almacenar los elementos de limpieza en el lugar establecido en el cual el área de ama de llaves si tiene un gabinete y estantería establecida para el resguardo.

Debido a que las dos personas encargadas de realizar la limpieza en las áreas del hotel, no son suficientes para ejecutar el aseo, se propone la implementación de un puesto más, el cual debe estar contemplado dentro de los planes de la gerencia general, con el fin de que se realice la limpieza a mayor profundidad.

Para fines de costo únicamente se está tomando en cuenta su contratación para un período de tres meses, con base al tiempo estipulado durante la implementación del programa, con el propósito de mantener las áreas de trabajo, sótanos, paredes, techos y pisos limpios, según se presentan a continuación los cuadros que contiene el costo y su respectivo perfil del puesto.

Cuadro 23

Costo para la contratación de una persona de limpieza

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
3	Salarios base	Q 2,643.21	Q 7,929.63
3	Bonificación incentivo	Q 250.00	Q 750.00
	Indemnización por 3 meses	Q 2,400.18	Q 2,400.18
	TOTAL		Q 11,079.81

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

Cuadro 24

Perfil propuesto para el nuevo puesto de encargado de limpieza

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto: encargado de limpieza		Área: ama de llaves
Código: 0002	Nivel: operativo	Jefe inmediato: jefe de ama de llaves
Se relaciona internamente con: colaboradores de las ocho áreas de trabajo		
Se relaciona externamente con: huéspedes y clientes externos		
II. PROPOSITO PRINCIPAL		
Mantener en óptimas condiciones de limpieza las áreas asignadas y elementos de trabajo para proyectar buena imagen ante los huéspedes y colaboradores.		
III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Limpiar las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los empleados y velar que se mantengan limpias de manera constante. 2. Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria. 3. Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas. 4. Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, vidrios, cortinas, paredes y todo elemento o accesorio de las áreas y de las oficinas. 5. Velar por la buena presentación y orden de las oficinas y zonas comunes de la dependencia asignada. 6. Aplicar e implementar las estrategias y acciones del sistema de gestión de calidad y el modelo estándar de control interno, que le correspondan a su área. 7. Cumplir de manera efectiva la misión, visión, políticas y objetivos de calidad, y la ejecución de los procesos en que interviene en razón del cargo. 8. Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato, y aquellas inherentes al desarrollo de la dependencia. 		
IV. RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • No debe dejar tareas pendientes. • Cumplir con los estándares de calidad y de servicio, así como cumplir con el reglamento interno de trabajo establecido en el hotel. • Mantener su equipo de trabajo en buen estado. • Deberá reportar los desperfectos y anomalías. • Uso de uniforme completo y gafete. 		
V. REQUISITOS DEL PUESTO		
<p>Educación: 3ro. Básico.</p> <p>Habilidades: actitud positiva, servicial, tener iniciativa, responsabilidad, paciencia, amabilidad, orden, limpieza, disciplina, relaciones interpersonales y colaboración.</p> <p>Experiencia: mínima de 1 año como encargado de realizar limpieza y conocimiento en hoteles, restaurantes y/o atención al cliente.</p> <p>Sexo: indistinto.</p> <p>Edad: de 18 a 40 años.</p> <p>Condiciones físicas: ningún impedimento físico, no tener lesiones en la columna, estar acostumbrado a trabajar bajo presión, turnos rotativos.</p>		

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

Se sugiere implementar los siguientes lineamientos internos para mantener la limpieza de los objetos, herramientas, mobiliario y equipo, pisos, paredes y superficies en las áreas de trabajo del hotel.

Cuadro 25
Lineamientos internos de Seiso (Limpieza)

Descripción
1. Integrar la limpieza de 5 a 10 minutos diarios.
2. Combinar la limpieza con la inspección, asumiéndola como una actividad de mantenimiento autónomo.
3. Prohibir la distinción entre operarios del proceso, encargados de limpieza y técnicos de mantenimiento, todos son responsables por el aseo del área, equipos y herramientas.
4. Asignar un encargado en cada área de trabajo. Para verificar el funcionamiento.
5. A través de la limpieza eliminar las fuentes de suciedad y contaminación hasta descartar las causas primarias.
6. Repetir el ciclo de barrer, limpiar, revisar y arreglar durante el día.

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

3.5.3.4 Seiketsu (Estandarizar)

Se tiende a conservar lo que se ha logrado, a través de aplicar estándares a la práctica de las tres primeras eses. Esta cuarta fase está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.

El hotel debe diseñar sistemas y procedimientos que aseguren la continuidad de Seiri, Seiton y Seiso, como parte del programa anual de planeación.

La estandarización significa crear un modo consistente de la realización de tareas y procedimientos.

Se trata de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificar todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente, con lo cual se hace un balance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para darle una solución.

Para poner en marcha esta estrategia dentro del hotel, será necesario dominar y practicar las tres S anteriores; ya que el esfuerzo positivo de las acciones implementadas permitirá que los logros alcanzados no se desvanezcan. Adicionalmente, los jefes de las áreas deberán asegurarse que cada uno de los empleados conozca las funciones y atribuciones específicas de su puesto de trabajo, así como las que el programa proveerá de manera adicional, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Colaborar con la difusión positiva de la implantación del programa de cinco eses (5´S) en las áreas del hotel.
- Llevar a cabo con entusiasmo e interés, la puesta en marcha de las estrategias de cinco eses (5´S) en las áreas de trabajo.
- Brindar ayuda a los compañeros a la hora que la requieran para el desarrollo de las funciones.
- Participar en reuniones informativas y de capacitación respecto a la implantación de cinco eses (5´S) en el hotel durante la fase de concientización.
- Respetar las condiciones alcanzadas a través de la aplicación de las primeras tres estrategias.
- Proporcionar la información que el auditor requiera para el desarrollo de las evaluaciones de cinco eses (5´S) en las áreas de trabajo.

Para obtener mejores condiciones de trabajo el hotel y el personal deben tomar acciones, tales como:

- Mantener una iluminación adecuada de las instalaciones principalmente en los sótanos.
- Mantener la temperatura y la ventilación adecuada.
- Controlar o evitar la exposición de vibraciones.
- Proporcionar equipo de seguridad y protección adecuado.
- Mantener en condiciones de higiene los servicios comunes: comedor, baños, casilleros, utensilios, vestidores, áreas para descanso, etc.
- Adecuar la ergonomía del mobiliario, equipo e instalaciones de trabajo.
- Exhortar al personal a una buena imagen, y que cumpla con las normas de higiene y seguridad.
- Utilizar correctamente el equipo de seguridad y cumplir con las normas establecidas.
- Instalar una pizarra donde se registre el avance de cada S implantada.
- Elaborar un programa de trabajo para atender problemas no resueltos y para mejorar los métodos de limpieza.

Los conceptos de ciclo Deming o PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), se incorporan a la metodología de cinco eses (5'S) a través de Seiketsu (Estandarizar), que indica las tareas de evaluación y retroalimentación del proceso, paso indispensable para la mejora continua del entorno.

Esto contribuirá a que se pueda adaptar un estándar con base a las necesidades del proceso de implementación en el hotel, sobre los aspectos de seguridad, orden y limpieza.

A continuación se presentan los siguientes lineamientos internos los cuales se sugiere implementarlos para mantener la estandarización en las áreas de trabajo del hotel.

Cuadro 26
Lineamientos internos de Seiketsu (Estandarizar)

Descripción
1. Mantener el estado de limpieza alcanzado con las tres primeras S.
2. Mantener limpio el entorno de trabajo.
3. Acumular conocimiento y experiencias, será necesario, en cuanto a la limpieza y orden.
4. Utilizar los medios adecuados de protección en la limpieza (redcillas, mascarillas, guantes, etc.).
5. Hacer el estado visible para todos los colaboradores, emplear fotografías sobre el mantenimiento establecido.
6. Se debe inspeccionar el estándar alcanzado y verificar su cumplimiento.
7. Mantener y mejorar continuamente el estándar alcanzado.

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

A continuación se presentan las guías respectivas que se proponen en cada una de las áreas de trabajo, para que los jefes de las mismas puedan verificar el cumplimiento de la seguridad, orden y limpieza en los puestos de trabajo.

La lista de verificación que se propone para las habitaciones deberá ser utilizada por las camareras y jefe del área de ama de llaves, se utilizará para observar si las habitaciones cumplen con la seguridad, orden y limpieza, requerida con el fin de brindar una estadía placentera a los huéspedes, después de haber realizado la limpieza profunda en las mismas, la ejecución se realizará de manera semanal. El mismo también puede ser utilizado por los equipos SOL, que se hayan conformado en el área de ama de llaves, para verificar el cumplimiento de la metodología.

Cuadro 27

Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en las habitaciones

Hotel de cuatro estrellas							
OBJETIVO: evaluar la situación actual en las habitaciones del hotel, con base a los parámetros establecidos de seguridad, orden y limpieza para el análisis correspondiente.							
INSTRUCCIONES: a continuación se presentan tres ítems de selección, en los cuales se deberá identificar el aspecto físico de cada elemento, según sea la apreciación de cada aspecto.							
Nombre de la camarera responsable:							
Habitación #:	Seguridad		Orden		Limpieza		Fecha:
Descripción	Si	No	Si	No	Si	No	Observaciones
Camas							
Cortinas							
Sofás							
Planchador para ropa							
Plancha para ropa							
Serchas para ropa							
Closet							
Cajilla de seguridad							
Base para maletas							
Secadora de pelo							
Lavamanos							
Espejos							
Sanitario							
Ducha							
Tina							
Grifos							
Refrigeradora							
Estufa							
Horno de microondas							
Cafetera							
Escritorio de trabajo							
Mueble de TV							
Lámparas							
Cocineta							
Sillas							
Mesas							
Vajilla							
Cristalería							
Televisores							
Controles de TV							
Botes para basura							
Continúa en la página siguiente							

Viene de la página anterior							
Ventanas							
Balcones							
Puertas							
Piso							
Cables de teléfono, luz e internet							
Luces							
Pasillos							
Paredes							
Techos							
Señalizaciones							
Elaborado por:							

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

A continuación se presentan las guías, de las ocho áreas de trabajo las cuales serán utilizadas por los colaboradores de cada una de las áreas asignadas, así mismo también puede ser utilizada por el jefe o supervisor, deberá ser ejecutada de manera semanal. Con el fin de evaluar los parámetros de seguridad, orden y limpieza establecidos en las instalaciones del hotel, lo cual contribuirá para que se pueda brindar un servicio de calidad de manera eficiente a los huéspedes.

De esta manera se verificará el avance y progreso del programa de mejoramiento continuo, basado en la metodología de cinco eses (5'S).

El control de los formatos estará a cargo de cada jefe de sección, será el responsable de verificar que cada semana se realice la lista de verificación, así mismo deberá archivarlas en un folder para tener el soporte de que se realizó la inspección de la guía.

A continuación se presenta un cuadro que contiene los aspectos que deberán evaluarse en el área de ama de llaves respecto a seguridad, orden y limpieza.

Cuadro 28

Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en el área de ama de llaves

Hotel de cuatro estrellas								
OBJETIVO: evaluar la situación actual en el área de ama de llaves, con base a los parámetros establecidos de seguridad, orden y limpieza para el análisis correspondiente.								
INSTRUCCIONES: a continuación se presentan tres ítems de selección, en los cuales se deberá identificar el aspecto físico de cada elemento, según sea la apreciación de cada aspecto.								
Nombre del jefe responsable:								
Área:	Seguridad		Orden		Limpieza		Fecha:	
Descripción	Si	No	Si	No	Si	No	Observaciones	
Lavadoras de ropa								
Secadoras para ropa								
Estanterías								
Pila								
Planchador para ropa								
Plancha para ropa								
Serchas para ropa								
Escritorio de trabajo								
Archivo de metal								
Equipo de cómputo								
Carretillas								
Aire acondicionado								
Ventiladores								
Puertas								
Ventanas								
Piso								
Techos								
Paredes								
Aspiradora								
Pulidora								
Teléfono								
Radios de comunicación								
Botes para basura								
Cables de teléfono, luz e internet								
Luces								
Pasillos								
Señalizaciones								
Elaborado por:								

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

El siguiente cuadro contiene los parámetros de seguridad, orden y limpieza que deben evaluarse en el área de contabilidad para mantener el ambiente agradable.

Cuadro 29
Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en el área de contabilidad

Hotel de cuatro estrellas							
OBJETIVO: evaluar la situación actual en el área de contabilidad, con base a los parámetros establecidos de seguridad, orden y limpieza para el análisis correspondiente.							
INSTRUCCIONES: a continuación se presentan tres ítems de selección, en los cuales se deberá identificar el aspecto físico de cada elemento, según sea la apreciación de cada aspecto.							
Nombre del jefe responsable:							
Área:	Seguridad		Orden		Limpieza		Fecha:
Descripción	Si	No	Si	No	Si	No	Observaciones
Escritorios de trabajo							
Equipo de cómputo							
Aire acondicionado							
Impresoras							
Sumadoras							
Útiles de oficina							
Estanterías							
Archivos de metal							
Papeleras							
Sillas							
Carpetas de documentos							
Cajas plásticas							
Ventiladores							
Puertas							
Ventanas							
Piso							
Techos							
Paredes							
Teléfonos							
Radios de comunicación							
Botes para basura							
Cables de teléfono, luz e internet							
Luces							
Pasillos							
Señalizaciones							
Elaborado por:							

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

A continuación se presenta un cuadro que contiene los aspectos necesarios que deben evaluarse en el área de cocina, respecto a seguridad, orden y limpieza.

Cuadro 30

Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en el área de cocina

Hotel de cuatro estrellas								
OBJETIVO: evaluar la situación actual en el área de cocina, con base a los parámetros establecidos de seguridad, orden y limpieza para el análisis correspondiente.								
INSTRUCCIONES: a continuación se presentan tres ítems de selección, en los cuales se deberá identificar el aspecto físico de cada elemento, según sea la apreciación de cada aspecto.								
Nombre del jefe responsable:								
Área:	Seguridad		Orden		Limpieza		Fecha:	
Descripción	Si	No	Si	No	Si	No	Observaciones	
Estufas								
Freidoras								
Mesas de trabajo								
Hornos de convección								
Máquina de lava loza								
Calentón								
Extractor de aire								
Cámaras frías								
Hornos de microondas								
Escritorio de trabajo								
Equipo de cómputo								
Estanterías								
Carretillas								
Sartenes								
Ollas								
Loza								
Cristalería								
Batidoras								
Licadoras								
Cuchillos								
Tablas para picar								
Utensilios								
Cafeteras								
Ventiladores								
Puertas								
Ventanas								
Piso								
Techos								
Continúa en la página siguiente								

Viene de la página anterior							
Paredes							
Teléfono							
Radios de comunicación							
Botes para basura							
Cables de teléfono, luz e internet							
Luces							
Pasillos							
Señalizaciones							
Elaborado por:							

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

El siguiente cuadro que se presenta contiene los aspectos que son necesarios evaluar en los sótanos de parqueo con base a seguridad, orden y limpieza.

Cuadro 31

Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en los sótanos de parqueo

Hotel de cuatro estrellas							
OBJETIVO: evaluar la situación actual en los sótanos de parqueo, con base a los parámetros establecidos de seguridad, orden y limpieza para el análisis correspondiente.							
INSTRUCCIONES: a continuación se presentan tres ítems de selección, en los cuales se deberá identificar el aspecto físico de cada elemento, según sea la apreciación de cada aspecto.							
Nombre del jefe responsable:							
Área:	Seguridad		Orden		Limpieza		Fecha:
Descripción	Si	No	Si	No	Si	No	Observaciones
Piso							
Techos							
Paredes							
Botes para basura							
Tuberías							
Lámparas							
Extinguidores							
Letreros							
Rampas							
Cables de luz							
Luces							
Pasillos							
Señalizaciones							
Elaborado por:							

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

A continuación se presenta el cuadro que contiene los aspectos de seguridad, orden y limpieza que son necesarios evaluar en el área de mantenimiento.

Cuadro 32
Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en el área de mantenimiento

Hotel de cuatro estrellas							
OBJETIVO: evaluar la situación actual en el área de mantenimiento, con base a los parámetros establecidos de seguridad, orden y limpieza para el análisis correspondiente.							
INSTRUCCIONES: a continuación se presentan tres ítems de selección, en los cuales se deberá identificar el aspecto físico de cada elemento, según sea la apreciación de cada aspecto.							
Nombre del jefe responsable:							
Área:	Seguridad		Orden		Limpieza		Fecha:
Descripción	Si	No	Si	No	Si	No	Observaciones
Calderas							
Planta eléctrica							
Chiller							
Elevadores							
Bombas de agua							
Aire acondicionado							
Elíptica							
Caminadora							
Bicicleta de gimnasio							
Máquina productora de hielo							
Ventiladores							
Soldadora							
Escritorio de trabajo							
Equipo de cómputo							
Estanterías							
Puertas							
Piso							
Techos							
Paredes							
Teléfono							
Radios de comunicación							
Botes para basura							
Cables de teléfono, luz e internet							
Luces							
Pasillos							
Elaborado por:							

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

El siguiente cuadro contiene aspectos que son importantes evaluar en el área de recepción con base a seguridad, orden y limpieza.

Cuadro 33

Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en el área de recepción

Hotel de cuatro estrellas								
OBJETIVO: evaluar la situación actual en el área de recepción, con base a los parámetros establecidos de seguridad, orden y limpieza para el análisis correspondiente.								
INSTRUCCIONES: a continuación se presentan tres ítems de selección, en los cuales se deberá identificar el aspecto físico de cada elemento, según sea la apreciación de cada aspecto.								
Nombre del jefe responsable:								
Área:	Seguridad		Orden		Limpieza		Fecha:	
Descripción	Si	No	Si	No	Si	No	Observaciones	
Equipo de cómputo								
Impresoras								
Escritorios de trabajo								
Gabinete de madera								
Archivo de metal								
Sumadoras								
Útiles de oficina								
Pantallas LCD								
Archivos de metal								
Sofás								
POS								
Reloj de pared								
Puertas								
Piso								
Techos								
Paredes								
Teléfonos								
Radios de comunicación								
Botes para basura								
Cables de teléfono, luz e internet								
Luces								
Pasillos								
Señalizaciones								
Elaborado por:								

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

El cuadro que se presenta a continuación contiene los aspectos de seguridad, orden y limpieza que deben evaluarse en el área de restaurante.

Cuadro 34

Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en el área de restaurante

Hotel de cuatro estrellas								
OBJETIVO: evaluar la situación actual en el área de restaurante, con base a los parámetros establecidos de seguridad, orden y limpieza para el análisis correspondiente.								
INSTRUCCIONES: a continuación se presentan tres ítems de selección, en los cuales se deberá identificar el aspecto físico de cada elemento, según sea la apreciación de cada aspecto.								
Nombre del jefe responsable:								
Área:	Seguridad		Orden		Limpieza		Fecha:	
Descripción	Si	No	Si	No	Si	No	Observaciones	
Mesas de servicio								
Sillas								
Cafeteras								
Máquina para capuchinos								
Cobertores								
Mantelería								
Jarras								
Loza								
Cristalería								
Cubiertos								
Máquina registradora								
Estanterías								
Carretillas								
Gabinete de madera								
Equipo de cómputo								
POS								
Televisores								
Puertas								
Ventanas								
Piso								
Techos								
Paredes								
Teléfono								
Radios de comunicación								
Botes para basura								
Lámparas								
Cables de teléfono, luz e internet								
Luces								
Pasillos								
Señalizaciones								
Elaborado por:								

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

A continuación se presenta el cuadro que contiene los aspectos importantes que deben evaluarse en el área de seguridad.

Cuadro 35

Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en el área de seguridad

Hotel de cuatro estrellas							
OBJETIVO: evaluar la situación actual en el área de seguridad, con base a los parámetros establecidos de seguridad, orden y limpieza para el análisis correspondiente.							
INSTRUCCIONES: a continuación se presentan tres ítems de selección, en los cuales se deberá identificar el aspecto físico de cada elemento, según sea la apreciación de cada aspecto.							
Nombre del jefe responsable:							
Área:	Seguridad		Orden		Limpieza		Fecha:
Descripción	Si	No	Si	No	Si	No	Observaciones
Equipo de cómputo							
Impresoras							
Escritorios de trabajo							
Máquina registradora							
Útiles de oficina							
Pantallas LCD							
DVR							
Cámaras de vigilancia							
Máquina de tickets							
Plumillas de ingreso a parqueo							
Archivos de metal							
POS							
Puertas							
Ventanas							
Piso							
Techos							
Paredes							
Teléfonos							
Radios de comunicación							
Botes para basura							
Cables de teléfono, luz e internet							
Luces							
Pasillos							
Señalizaciones							
Elaborado por:							

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

El siguiente cuadro contiene los aspectos importantes que deben evaluarse en el área de ventas, con base a seguridad, orden y limpieza.

Cuadro 36

Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza en el área de ventas

Hotel de cuatro estrellas							
OBJETIVO: evaluar la situación actual en el área de ventas, con base a los parámetros establecidos de seguridad, orden y limpieza para el análisis correspondiente.							
INSTRUCCIONES: a continuación se presentan tres ítems de selección, en los cuales se deberá identificar el aspecto físico de cada elemento, según sea la apreciación de cada aspecto.							
Nombre del jefe responsable:							
Área:	Seguridad		Orden		Limpieza		Fecha:
Descripción	Si	No	Si	No	Si	No	Observaciones
Equipo de cómputo							
Impresoras							
Escritorios de trabajo							
Sumadoras							
Útiles de oficina							
Archivos de metal							
Puertas							
Piso							
Techos							
Paredes							
Teléfonos							
Radios de comunicación							
Botes para basura							
Sillas							
Cables de teléfono, luz e internet							
Luces							
Pasillos							
Señalizaciones							
Elaborado por:							

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

A continuación se mencionan los factores importantes que deben evaluarse en el comedor y dormitorio de colaboradores respecto a seguridad, orden y limpieza, con el propósito de verificar el ambiente de estos lugares.

Cuadro 37

Lista de verificación de seguridad, orden y limpieza del comedor y dormitorio de colaboradores

Hotel de cuatro estrellas								
OBJETIVO: evaluar la situación actual en el comedor y dormitorio de colaboradores, con base a los parámetros establecidos de seguridad, orden y limpieza para el análisis correspondiente.								
INSTRUCCIONES: a continuación se presentan tres ítems de selección, en los cuales se deberá identificar el aspecto físico de cada elemento, según sea la apreciación de cada aspecto.								
Nombre del jefe responsable:								
Área:	Seguridad		Orden		Limpieza		Fecha:	
Descripción	Si	No	Si	No	Si	No	Observaciones	
Piso								
Techos								
Paredes								
Puertas								
Botes para basura								
Mesas								
Sillas								
Manteles								
Cafeteras								
Lavamanos								
Cubiertos								
Tostador de pan								
Vasos								
Platos								
Dispensador de bebidas								
Televisores								
Horno de microondas								
Refrigeradora								
Reloj de pared								
Espejos								
Ventiladores								
Camas								
Cables, luz e internet								
Luces								
Pasillos								
Señalizaciones								
Elaborado por:								

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

3.5.3.5 Shitsuke (Disciplina)

Esta estrategia consiste en trabajar permanentemente con las normas establecidas, y asumir el compromiso de todos para mantener y mejorar el nivel de organización, seguridad, orden y limpieza en las actividades diarias. El objetivo es mantener y mejorar lo que se ha logrado. Por esa razón es necesario recoger los datos y realizar una memoria con el seguimiento del programa de cinco eses (5´S). A continuación se presentan los aspectos importantes que deben mantenerse para conservar la disciplina en las diversas áreas de trabajo.

a) Consecuencias de la indisciplina

- Causa común de los fracasos.
- Afecta a los demás si se trabaja en equipo.
- Hace perder la confiabilidad como persona y como empleado.
- Incumplimiento de compromisos.
- Pérdida de tiempo para localizar los elementos requeridos.

Es necesario indicar que la metodología cinco eses (5´S) no puede prosperar sin disciplina.

b) Como aplicar la autodisciplina

El incentivo que puede proporcionar la disciplina, es que pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados. En lo que se refiere a la implementación de la metodología de cinco eses (5´S), la disciplina es importante porque sin ella las cuatro primeras S se deterioran rápidamente.

Para aplicar la autodisciplina es conveniente que se lleve a cabo lo siguiente:

- Respeto mutuo.

- Conocimiento y respeto hacia las normas de trabajo.
- Llevar puestos los equipos de protección en los casos necesarios.
- Tener el hábito de limpieza.
- Mantener una actitud positiva.
- Utilizar el uniforme y equipos de seguridad según las normas establecidas.
- Realizar las actividades rutinarias conforme a los estándares establecidos.
- Devolver a su lugar los objetos que se han utilizado.
- Ejecutar las auditorías del programa de cinco de eses (5´S) conforme a lo programado.

Practicar de manera constante es como se logran cambiar los hábitos. Al momento de efectuar continuamente Seiri, Seiton, Seiso y Seiketsu se va adquiriendo el hábito requerido para lograr la disciplina.

El hotel, deberá entonces comprometerse a:

- Cumplir y vigilar que se cumplan de manera sistemática los estándares de trabajo establecidos.
- Capacitar al personal de nuevo ingreso sobre los principios y técnicas de cinco eses (5´S).
- Retroalimentar los resultados de manera constante.
- Establecer un proceso y herramientas de seguimiento eficaz, para verificar y evaluar el cumplimiento sistemático y el progreso en cada área.
- Establecer ayudas visuales que recuerden u orienten para mantener el orden y la limpieza.
- Suministrar los recursos para la implantación de cinco eses (5´S).
- Difundir boletines informativos, carteles, uso de símbolos.
- Realizar evaluaciones periódicas, utilizar criterios pre-establecidos, con grupos de verificación independiente.

Con el fin de que los colaboradores del hotel puedan mantener un mejor cuidado de los equipos utilizados en cada una de las áreas de trabajo, se propone el siguiente formato de control, para que los jefes de área observen la disciplina de los subordinados a cargo, y verificar el estado actual de los mismos, así como observar que se utilicen de la manera adecuada. Con esto se podrá aumentar la vida útil de los mismos, y el ahorro de energía eléctrica que el hotel puede obtener.

La verificación se puede realizar de manera semanal, quincenal o mensual. La misma puede ser realizada por cada jefe de área o por el área de mantenimiento.

Cuadro 38

Ficha de control del cuidado del equipo operativo en las áreas de trabajo

Hotel de cuatro estrellas				
OBJETIVO: evaluar la situación actual del equipo operativo utilizado en las ocho áreas de trabajo, y verificar el funcionamiento de los mismos con base a los parámetros establecidos de la metodología de cinco eses (5'S), para el análisis correspondiente.				
INSTRUCCIONES: a continuación se presentan dos ítems de selección, en los cuales se deberá identificar el aspecto físico de cada equipo, según sea la apreciación.				
Nombre del área:				Fecha:
Nombre del equipo	El equipo se encuentra en buen estado		Observaciones	Nombre de la persona responsable del equipo
	Si	No		
Computadoras				
Impresoras				
Lámparas				
Retroproyectores				
Aire acondicionado				
Calderas				
Ventiladores				
Equipo de lavandería				
Televisores				
Hornos de microondas				
Pantallas LCD				
Cafeteras				
Hornos de convección				
Batidoras				
Licuadoras				
Máquina de lava loza				
Soldadora				
Pulidora de piso				
Aspiradora				
Planta eléctrica				
Nombre de la persona que realizó la inspección:				

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

Así mismo se presenta un cuadro que contiene otro formato para la verificación de los equipos de las habitaciones al momento de ser desocupadas por parte de las personas hospedadas o al encontrarse vacantes. Dicha función debe estar a cargo del área de mantenimiento. Y se deberá realizar de manera semanal.

Cuadro 39

Ficha de control del cuidado del equipo en las habitaciones

Hotel de cuatro estrellas			
OBJETIVO: evaluar la situación actual del equipo operativo utilizado en las habitaciones, y verificar el funcionamiento de los mismos con base a los parámetros establecidos de la metodología de cinco eses (5'S), para el análisis correspondiente.			
INSTRUCCIONES: a continuación se presentan dos ítems de selección, en los cuales se deberá identificar el aspecto físico de cada equipo, según sea la apreciación.			
Número de habitación:			Fecha:
Nombre del equipo	El equipo se encuentra en buen estado		Observaciones
	Si	No	
Luces			
Lámparas de escritorio			
Aire acondicionado			
Plancha de ropa			
Secadora de pelo			
Horno de microondas			
Televisores			
Refrigeradora			
Cafeteras			
Estufa eléctrica			
Nombre de la persona que realizó la inspección:			

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

Con la aplicación de esta ficha de control el hotel podrá aumentar la vida útil de los equipos utilizados en las habitaciones, así mismo el ahorro de energía eléctrica, y evitar cualquier tipo de inconveniente sobre el funcionamiento de los equipos y eliminar la inseguridad que pueda presentarse en las habitaciones. Esto también contribuirá para que se puedan detectar de manera inmediata las fallas reales o potenciales que se presenten en los equipos instalados en las habitaciones, lo cual garantizará una estadía agradable y confortable para los huéspedes.

Los lineamientos internos que se mencionan en el siguiente cuadro, se sugiere que se implementen para conservar la disciplina en las áreas de trabajo del hotel.

Cuadro 40
Lineamientos internos de Shitsuke (Disciplina)

Descripción
<ol style="list-style-type: none">1. Mantener el lugar de trabajo siempre limpio y ordenado.2. Seguir y respetar las reglas, normas organizacionales y de estándares para conservar las áreas de trabajo en excelentes condiciones.3. Promover la comunicación y el compartimiento de información entre los compañeros de trabajo.4. Fomentar las buenas relaciones humanas y el trabajo en equipo.5. Realizar un control personal, constatado sobre el hábito de autodisciplina en el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.6. Mejorar el respeto para sí mismo y los demás, mantener en condiciones de seguridad, orden y limpieza las áreas de trabajo.7. La disciplina encaminará al hotel hacia la mejora continua.

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

A continuación se presenta un boletín, el cual puede ser publicado en la cartelera de anuncios, para que los colaboradores tengan presente que la disciplina es la base principal para que el programa tenga éxito.

Así mismo, para motivar a los empleados del hotel, sobre la colaboración, participación e iniciativa propia, y lograr mantener la seguridad, el orden y la limpieza en los diversos puestos y áreas de trabajo, lo cual contribuirá para mantener ambientes de trabajo agradables, en donde los colaboradores trabajen en equipo para alcanzar los objetivos establecidos.

Imagen 89
Boletín informativo



Fuente: Elaboración propia, con base a imagen obtenida en: <http://www.leanproduction.co/wp-content/uploads/2015/06/5s-ok-man.jpg>. Junio de 2016.

Es importante mencionar que la disciplina no es visible, existe en la mente y en la voluntad de las personas y sólo la conducta de los colaboradores demuestra su presencia. Ya que el éxito de la implementación dependerá de la disciplina de los colaboradores.



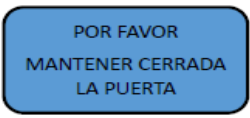





3.5.3.6 Seguridad

A continuación, se presenta un cuadro que contiene los rótulos y elementos necesarios para contrarrestar las deficiencias encontradas respecto a seguridad en las diversas áreas de trabajo. En el mismo se mencionan algunos lugares específicos donde se propone colocarlos, para ofrecer mejor seguridad industrial.

Cuadro 41

Rótulos y accesorios necesarios para implementar seguridad

Nombre	Vista Preliminar	Descripción
Rótulo para identificar los extintores		Los rótulos para identificar los extintores serán colocados en la parte superior a una altura aproximada de 1 metro donde se encuentran instalados actualmente los mismos para cualquier conato de incendio que se presente, en las diversas áreas de trabajo.
Rótulo de ruta de evacuación		Para cumplir con las normas de seguridad e identificar rutas de evacuación, se colocarán en la parte superior de las paredes a una altura aproximada de 1.5 metros en los sótanos, áreas de trabajo, pasillos y niveles del hotel.
Rótulo de salida de emergencia		Se colocarán en la parte superior de las paredes a una altura aproximada de 1.5 metros en las áreas de trabajo, en los 11 niveles de habitaciones y en los pasillos principales del hotel.
Rótulo de sismo e incendio		Se colocarán en la parte superior de las paredes a una altura aproximada de 1.5 metros en las áreas de trabajo, niveles de habitaciones y pasillos.
Rótulo de identificación de las áreas		Rotular de manera adecuada las áreas de trabajo, estos serán colocados en la parte superior de cada puerta. A una altura aproximada de 2.5 metros.
Rótulo de no estacionarse		Se colocarán en las paredes de sótanos para señalar las áreas donde regularmente se estacionan los proveedores que interrumpen el paso de huéspedes y colaboradores. Así también en la entrada principal del lobby.
Continúa en la siguiente página		

Viene de la página anterior		
Rótulo de no fumar		Se instalarán en la parte superior de las paredes a una altura aproximada de 1.5 metros en los pasillos donde transitan los huéspedes, así como en las áreas principales de restaurante y recepción.
Rótulo para identificar los botiquines		Se instalarán en los dos botiquines a una altura aproximada de 1.5 metros para identificar los mismos (enfrente de la sección de compras y en el área de ventas).
Rótulo de mantener cerrada la puerta		Se colocarán en las puertas de las áreas de trabajo, bodegas, comedor de empleados y las que se consideren necesarias para evitar el paso de personas no autorizadas. A una altura aproximada de 1.5 metros.
Lámpara contra polvo y humedad		Son necesarias para mantener mejor seguridad en los tubos de luz instalados en las áreas de trabajo, para la protección del agua y polvo.
Lámparas de emergencia LED		Son importantes para colocar en los sótanos del hotel, al momento de tener apagones de luz.
Cinchos plásticos		Para el orden del cableado de las computadoras, cables de energía, internet y telefónico. Para evitar accidentes. Así como el aseguramiento de algunas herramientas de mantenimiento.
Extintores ABC de 10 lbs.		Se colocarán en las áreas de contabilidad, ventas y seguridad, debido a que las mismas carecen de un extintor.
Sikadur sellador		Se utilizará para rellenar los agujeros que se encuentran en el piso de las áreas de recepción y restaurante.

Fuente: Elaboración propia, con imágenes descargadas de www.images/google.com.gt. Junio de 2016.

Los rótulos propuestos son necesarios para mantener mayor seguridad en las instalaciones del hotel, así mismo, para que los colaboradores y huéspedes tomen las medidas de precaución necesarias, los rótulos se cotizaron en la empresa Rótulos y Letras, las medidas de cada uno son de 25 x 30 cms, en material pvc de 3mm, los cinchos plásticos en Office Depot, los extintores en Servicio Técnico de Extinguidores, S.A. Las lámparas en Centolla, S.A (Enersy). El Sikadur sellador, en la ferretería M&G. La reparación de las paredes dañadas en Instalaciones Profesionales Deco 7.

Así mismo se presenta el cuadro que contiene el costo de los mismos.

Cuadro 42
Costo de rótulos y artículos necesarios para seguridad

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
27	Rótulos de extintor	Q 38.00	Q 1,026.00
33	Rótulos de ruta de evacuación	Q 38.00	Q 1,254.00
33	Rótulos de salida de emergencia	Q 38.00	Q 1,254.00
33	Rótulos de sismo e incendio	Q 38.00	Q 1,254.00
8	Rótulos para identificar las áreas	Q 38.00	Q 304.00
4	Rótulos de no estacionarse	Q 38.00	Q 152.00
8	Rótulos de no fumar	Q 38.00	Q 304.00
2	Rótulos para identificar los botiquines	Q 38.00	Q 76.00
12	Rótulos de mantener la puerta cerrada	Q 38.00	Q 456.00
30	Lámparas contra polvo y humedad 2x4	Q 279.15	Q 8,374.50
8	Lámparas de emergencia LED 1W	Q 209.69	Q 1,677.52
500	Cinchos plásticos de 14"	Q 0.40	Q 200.00
3	Extintores ABC de 10 libras	Q 425.00	Q 1,275.00
1/4	Galón de sikadur sellador	Q 185.00	Q 185.00
	Reparación de paredes de tabla yeso	Q 200.00	Q 200.00
	TOTAL		Q17,992.02

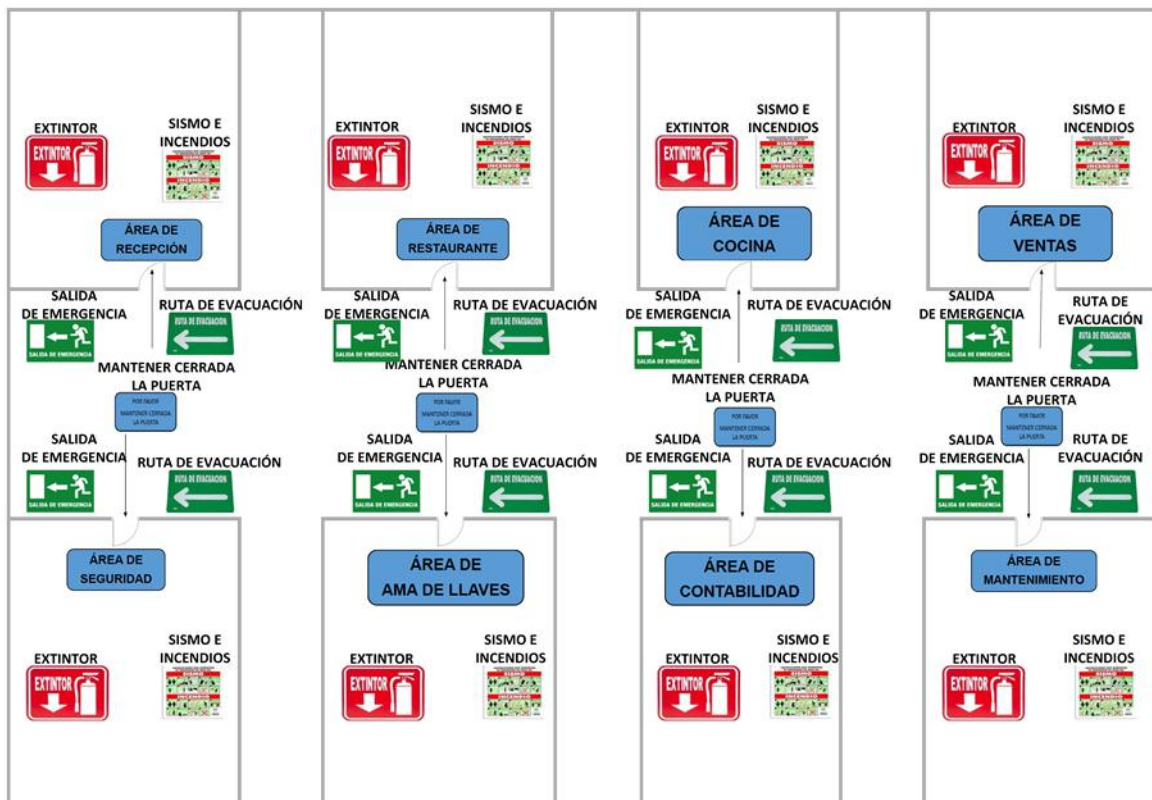
Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

A continuación se presentan las imágenes con el mapeo de los lugares donde se instalarán los rótulos en las ocho áreas de trabajo y en los niveles asignados para las habitaciones.

La altura aproximada para colocar los rótulos en las paredes será de 1.5 metros para los letreros de ruta de evacuación, salida de emergencia, sismo e incendio y para los letreros de extintores es de 1 metro.

Imagen 90

Mapeo para la colocación de los rótulos en las áreas de trabajo



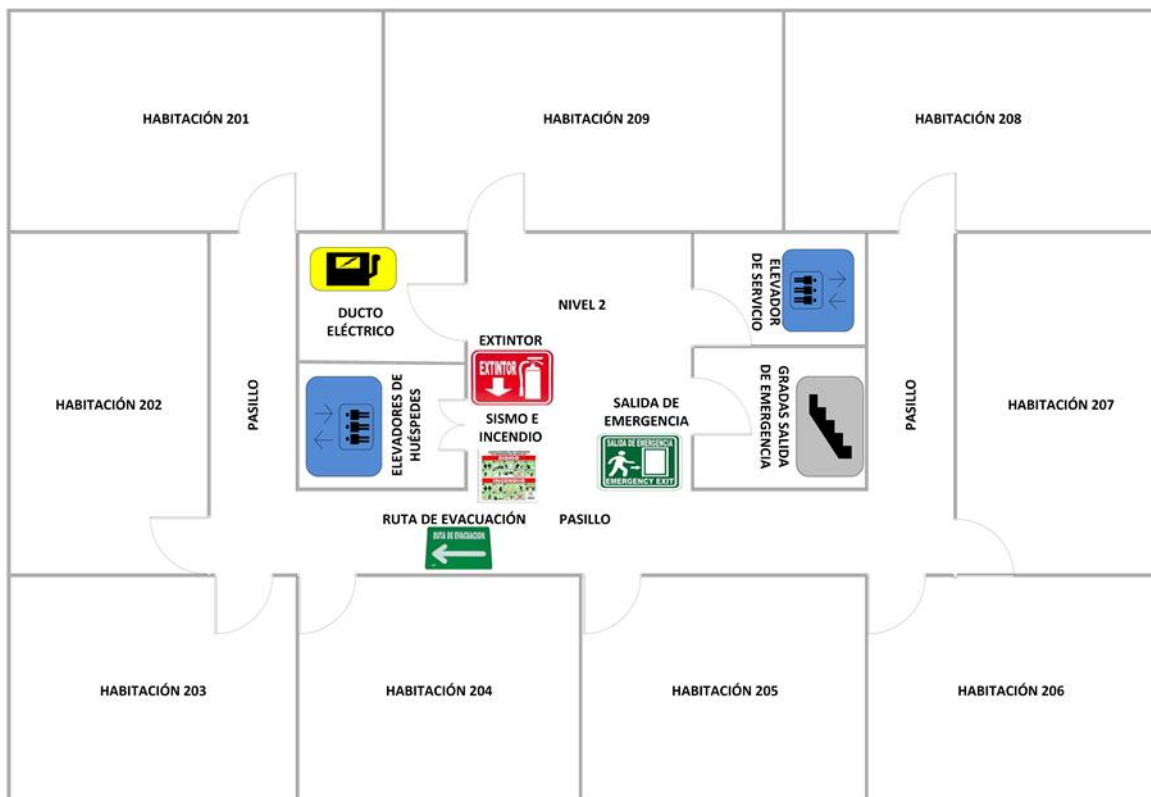
Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

Los rótulos que se colocarán en los pasillos de los 11 niveles serán para identificar los extintores, ruta de evacuación, salida de emergencia y sismo e incendio, con el propósito de que los huéspedes y personas que transiten por los pasillos del lugar tengan la plena seguridad en las instalaciones del hotel y puedan tomar las medidas de prevención.

Para observar de una mejor manera la posición de los rótulos, se presenta la siguiente imagen, solo se tomó como referencia el nivel 2, debido a que en los demás niveles se ubicarán en la misma posición que se muestra en el nivel 2.

Imagen 91

Mapeo para la colocación de los rótulos en los niveles de habitaciones



Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

3.5.4 Fase IV: control

Busca guiar la supervisión del cambio de hábitos en cuanto a seguridad, orden y limpieza en las áreas de trabajo del hotel.

Para medir los avances y mantener los logros alcanzados, se propone la realización de auditorías sistemáticas, las cuales consistirán en la verificación de las condiciones dominantes en las áreas de trabajo, y tomar como base los criterios de evaluación, estas tienen por condición, ser llevadas a cabo sin previo aviso. Seiketsu (Estandarizar) y Shitsuke (Disciplina) se evaluarán con ayuda del supervisor asignado, debido a que tendrá más elementos de juicio para la calificación.

Para realizar las auditorías será necesario que previamente se hayan cumplido los requerimientos siguientes:

- Programación respecto al día y la hora que se visitará cada área.
- Tener listos los documentos necesarios para llevar a cabo dicha labor.
- Asesorar a los encargados de auditoría de los equipos en las distintas áreas de trabajo, en la realización de la misma.
- Proporcionar a los encargados de auditoría los recursos necesarios para realizarlas.

Se propone realizar diplomas de reconocimiento y botones publicitarios sobre la metodología de cinco eses (5´S), con el fin de premiar el esfuerzo realizado por el recurso humano, los cuales se harán entrega después de haber finalizado la implementación en todas las áreas, por medio de la realización de las auditorías en cada área de trabajo se verificará el grado de avance, y si las mismas ha sido satisfactorias. Con esto se trata de reconocer la participación y contribución de los colaboradores en la aplicación del programa. Con la cual los colaboradores de las

diversas áreas del hotel se sentirán motivados. Los reconocimientos se entregarán en una sesión donde se presenten los resultados obtenidos de las áreas de trabajo, la cual estará a cargo de la gerencia general del hotel.

Cuadro 43

Costo de impresión de los formatos y reconocimientos

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
600	Copias de formatos impresos de la metodología	Q 0.15	Q 90.00
100	Tarjetas rojas	Q 2.13	Q 213.00
100	Tarjetas amarillas	Q 2.13	Q 213.00
61	Diplomas de reconocimiento	Q 7.79	Q 475.19
61	Botones publicitarios impreso de 2 1/4"	Q 6.00	Q 366.00
	TOTAL		Q 1,357.19

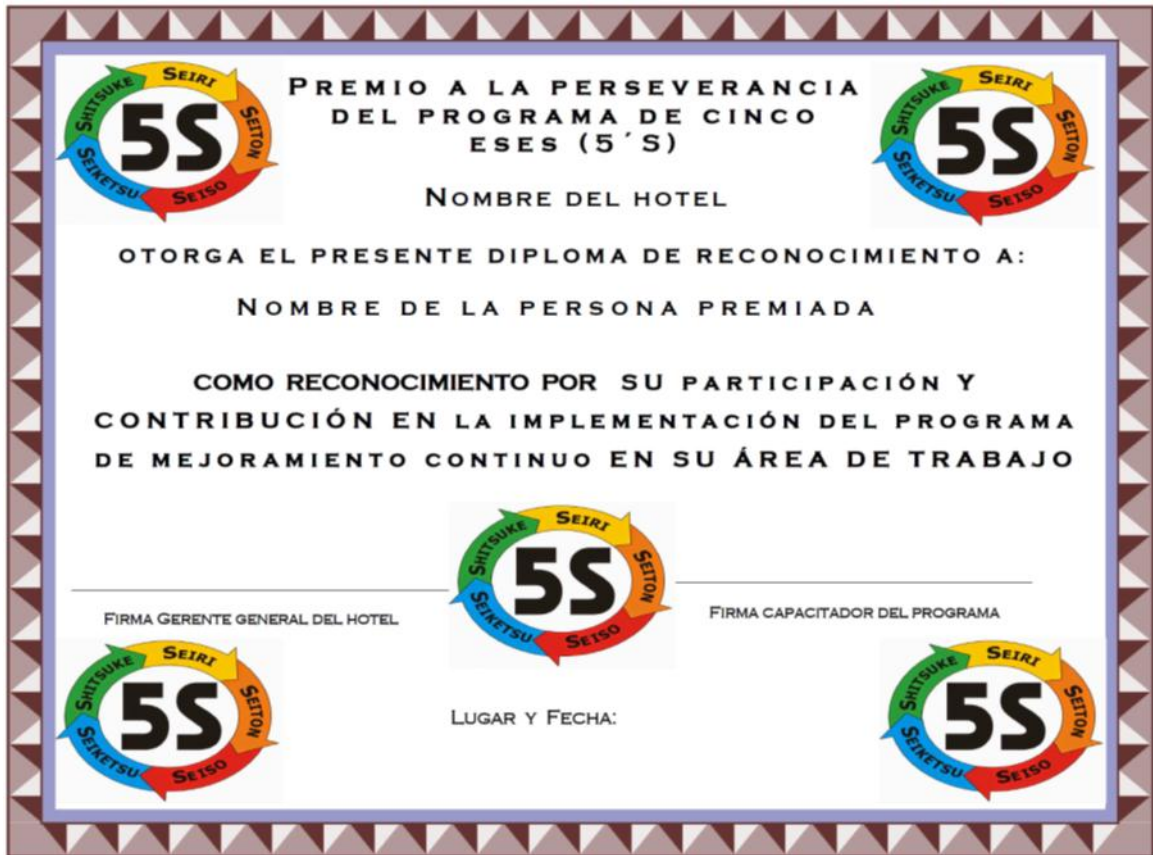
Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

Las copias de los formatos impresos, las tarjetas roja y amarilla y la impresión de los diplomas de reconocimientos se cotizaron en la imprenta Mar Visual, S.A. Los botones publicitarios se cotizaron en Munditrofeos, S.A.

A continuación se presenta el diseño de los diplomas de reconocimiento y botones publicitarios propuestos, con el fin de valorar el desempeño de los colaboradores en la implementación del programa de mejora continua.

Imagen 92

Formato propuesto para el diploma de reconocimiento de cinco eses (5'S)



Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

La siguiente imagen muestra el formato propuesto para la elaboración de los botones publicitarios de la metodología de cinco eses (5'S).

Imagen 93

Formato propuesto para el botón publicitario de cinco eses (5'S)



Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

3.6 Beneficios de la metodología

La implementación de la metodología de cinco eses (5'S), es importante en las diferentes áreas, debido a que permite mejorar las condiciones de seguridad, orden y limpieza en los puestos de trabajo. Los beneficios que obtendrá el hotel son:

- Mantener las instalaciones seguras, ordenadas y limpias.
- Generar una cultura organizacional de cambio en los colaboradores.
- Estimular el trabajo en equipo.

- Compromiso y responsabilidad del personal.
- Mejorar la imagen ante los huéspedes, genera una sensación de confianza.
- Mantener libre el espacio útil en las oficinas.
- Preparar las áreas de trabajo para el desarrollo de acciones de mantenimiento.
- Se facilita el acceso a la información debido a que se libera espacio en el sitio de trabajo.
- Aumento de la productividad global del hotel.
- La vida útil de los equipos operativos se incrementa, al evitar su deterioro por suciedad y contaminación.
- Se reducen los desperdicios de materiales y energía.
- Se evitan accidentes o riesgos laborales innecesarios.
- Se establece una cultura basada en la disciplina, mayor sensibilidad y respeto.
- Aumenta el grado de satisfacción de los huéspedes.
- Ser más eficientes en los diversos procesos internos que se realicen en cada puesto de trabajo.
- Mantener ambientes de trabajo agradables.
- Prevenir fallas potenciales en los diversos servicios que se brindan a los huéspedes.
- Mejorar la calidad en los servicios.
- Que el personal sea más eficiente en los procesos.
- Mantener mejor higiene en todos los servicios.

Además de lo mencionado anteriormente, el hotel podrá mantener la categoría establecida al aplicar la metodología de cinco eses (5'S), reducción de costos al evitar duplicidad de procesos, menor inversión de tiempo en realizar limpieza general, así como también evitar que sea sancionado o multado, por las auditorías que realice la cadena hotelera a la cual pertenece, o por supervisiones que puedan realizar instituciones de saneamiento en Guatemala y del INGUAT, por no cumplir con los estándares requeridos.

3.7 Recursos necesarios

A continuación se presentan los recursos necesarios para la implementación del programa de mejoramiento basado en la metodología de cinco eses (5'S) dentro de la unidad de análisis.

3.7.1 Recursos humanos

El elemento humano necesario es el personal existente en el hotel, y la contratación de una persona adicional para el puesto de encargado de limpieza, así mismo, la asistencia de un técnico experto en el tema, el cual brindará la capacitación y preparará a los colaboradores, para que se responsabilicen de la organización, ejecución, divulgación, control e implementación del programa propuesto. La institución reconocida en el medio que cuenta con expertos en el tema, es el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad - INTECAP-.

3.7.2 Recursos financieros y materiales

Toda implementación de nuevas estrategias que permitan el mejoramiento continuo y que garanticen la consecución de los objetivos del hotel. En este apartado se presentan los recursos necesarios para la potencial inversión de la implementación del programa de cinco eses (5'S) en las ocho áreas de trabajo.

En el cuadro que a continuación se muestra, indica de manera específica el rubro de la inversión, así como cada uno de los artículos propuesto en cada estrategia. Es importante mencionar que únicamente se están tomando en cuenta los elementos que son necesarios para la implementación. Los desembolsos serán de manera proporcional a cada fase de la metodología, así como a la necesidad del hotel.

Cuadro 44

Recursos financieros y materiales necesarios

	Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
Orden	200	Etiquetas de 1" ¼ para llaves	Q 1.48	Q 296.00
	20	Bolsas de etiquetas multiusos de 35x78mm de 15 unidades cada una	Q 11.90	Q 238.00
	1	Plancha de cartón piedra perforado con ganchos	Q 482.00	Q 482.00
	12	Rótulos de mantener el orden	Q 38.00	Q 456.00
	6	Estanterías de metal de cinco entrepaños	Q 799.00	Q 4,794.00
	3	Libreros de tres espacios	Q 949.00	Q 2,847.00
	7	Gabinetes para almacenamiento de objetos	Q 1,899.00	Q 13,293.00
	3	Cajas organizadoras	Q 49.90	Q 149.70
	6	Cajas organizadoras con tapa	Q 59.90	Q 359.40
	15	Cajas organizadoras de tres cajones	Q 59.90	Q 898.50
	12	Cajas plásticas multibox con tapadera	Q 105.00	Q 1,260.00
	8	Organizadores de oficina horizontal	Q 199.00	Q 1,592.00
	Limpieza	1	Caja de mascarillas de 50 unidades	Q 42.18
1		Caja de guantes clínicos de 50 pares	Q 88.00	Q 88.00
100		Bolsas para basura	Q 1.00	Q 100.00
3		Botes de limpiador de mobiliario 3M	Q 54.90	Q 164.70
1		Bolsa de detergente industrial de 25 libras	Q 75.00	Q 75.00
3		Botes de espuma limpiadora	Q 43.92	Q 131.76
2		Galones de solvit (multiusos)	Q 65.00	Q 130.00
2		Galones de grill clean (desengrasante)	Q 78.00	Q 156.00
2		Galones de cloro super 5%	Q 20.00	Q 40.00
1		Galón de servi baños	Q 75.00	Q 75.00
2		Galones de neutramix limón	Q 50.00	Q 100.00
2		Galones de limpia vidrios	Q 95.00	Q 190.00
6		Escobas plásticas	Q 15.00	Q 90.00
3		Cepillos plásticos de limpieza	Q 6.00	Q 18.00
3		Trapeadores (mechas)	Q 35.00	Q 105.00
12		Limpiadores de tela	Q 4.00	Q 48.00
2		Recogedores para basura	Q 39.00	Q 78.00
6		Esponjas para limpieza	Q 5.00	Q 30.00
3		Toneles plásticos de 220 litros	Q 370.00	Q 1,110.00
12		Rótulos de conservar la limpieza	Q 38.00	Q 456.00
1	Cubeta de pintura látex blanco mate	Q 451.00	Q 451.00	
1	Cubeta de pintura látex blanco hueso	Q 451.00	Q 451.00	
Continúa en la página siguiente				

Viene de la página anterior				
Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total	
1	Cubeta de pintura látex beige	Q 451.00	Q	451.00
1	Galón de pintura tráfico color amarillo	Q 396.90	Q	396.90
1/4	Galón de pintura laca color blanco	Q 192.00	Q	192.00
2	Galones de thinner laca	Q 65.00	Q	130.00
3	Bolas de wippe blanco	Q 17.00	Q	51.00
3	Felpas jumbo	Q 15.00	Q	45.00
3	Brochas de 3"	Q 10.00	Q	30.00
Seguridad	27	Rótulos de extintor	Q 38.00	Q 1,026.00
	33	Rótulos de ruta de evacuación	Q 38.00	Q 1,254.00
	33	Rótulos de salida de emergencia	Q 38.00	Q 1,254.00
	33	Rótulos de sismo e incendio	Q 38.00	Q 1,254.00
	8	Rótulos para identificar las áreas	Q 38.00	Q 304.00
	4	Rótulos de no estacionarse	Q 38.00	Q 152.00
	8	Rótulos de no fumar	Q 38.00	Q 304.00
	2	Rótulos para identificar los botiquines	Q 38.00	Q 76.00
	12	Rótulos de mantener la puerta cerrada	Q 38.00	Q 456.00
	30	Lámparas contra polvo y humedad 2x4	Q 279.15	Q 8,374.50
	8	Lámparas de emergencia LED 1W	Q 209.69	Q 1,677.52
	500	Cinchos plásticos de 14"	Q 0.40	Q 200.00
	3	Extintores ABC de 10 libras	Q 425.00	Q 1,275.00
	1/4	Galón de sikadur sellador	Q 185.00	Q 185.00
		Reparación de paredes de tabla yeso	Q 200.00	Q 200.00
	600	Copias de formatos impresos de la metodología	Q 0.15	Q 90.00
	100	Tarjetas rojas	Q 2.13	Q 213.00
100	Tarjetas amarillas	Q 2.13	Q 213.00	
61	Diplomas de reconocimiento	Q 7.79	Q 475.19	
61	Botones publicitarios impreso de 2 1/4"	Q 6.00	Q 366.00	
	Capacitación sobre la metodología		Q 3,360.00	
	Contratación de un nuevo puesto de encargado de limpieza		Q 11,079.84	
	SUBTOTAL		Q 65,880.19	
	5% DE IMPREVISTOS		Q 3,294.01	
	TOTAL		Q 69,174.20	

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

El siguiente cuadro muestra la forma como se realizarán los desembolsos durante el período de tres meses.

Cuadro 45

Desembolso de gastos para la implementación del programa 5'S

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
Artículos para implementar orden	Q 26,665.60			Q 26,665.60
Artículos para implementar limpieza	Q 1,613.82	Q 1,613.82		Q 3,227.64
Pintura y suministros	Q 1,098.95	Q 1,098.95		Q 2,197.90
Artículos para implementar seguridad	Q 17,992.02			Q 17,992.02
Impresión de formatos y reconocimientos		Q 1,357.19		Q 1,357.19
Capacitación de la metodología (INTECAP)	Q 3,360.00			Q 3,360.00
Contratación de nuevo puesto de encargado de limpieza	Q 2,893.21	Q 2,893.21	Q 5,293.42	Q 11,079.84
SUBTOTAL	Q 53,623.60	Q 6,963.17	Q 5,293.42	Q 65,880.19
5% DE IMPREVISTOS	Q 1,098.00	Q 1,098.00	Q 1,098.01	Q 3,294.01
TOTAL	Q 54,721.60	Q 8,061.17	Q 6,391.43	Q 69,174.20

Fuente: Elaboración propia. Junio de 2016.

La importancia que representa la inversión radica en que el hotel tendrá una ventaja competitiva en relación a los demás hoteles de la zona viva por medio de la preferencia de los clientes ofreciendo mayor seguridad, confort en todas las instalaciones; lo que asegura el aumento de los ingresos monetarios por la venta de los servicios.

Así mismo, para evitar que sea sancionado por las diversas inspecciones que realiza el INGUAT. También para prevenir que el hotel sea ubicado en una categoría inferior. O por las diversas auditorías que efectúa la cadena hotelera para cumplir con los estándares establecidos.

Sobre todo disminuir el riesgo de ocurrencia de accidentes para el personal, como en los huéspedes y así evitar que puedan generar demandas que afecten la imagen del hotel o de manera económica.

El programa de cinco eses 5´S en el hotel, contribuirá para contrarrestar las deficiencias encontradas en la investigación de campo respecto a la falta de seguridad, orden y limpieza detectadas en las diversas áreas de trabajo.

Con esto se concluye la implementación del programa, en donde cada área de trabajo implementará cada una de las cinco estrategias de la metodología, de acuerdo a las necesidades que se presenten de manera consecutiva, en donde se deberán seleccionar los elementos necesarios, ordenarlos, mantenerlos limpios, estandarizar los objetos en los puestos de trabajo y la disciplina por parte de los colaboradores. Así mismo, el desarrollo y planificación por parte del equipo SOL, para ejecutar cada una de las actividades establecidas.

Es importante mencionar que las evaluaciones o auditorías se deben realizar de manera constante para verificar el alcance obtenido en cada área de trabajo, y con esto conseguir el éxito del programa.

CONCLUSIONES

1. La depuración del mobiliario y equipo innecesario existente en cada una de las áreas de trabajo, permitirá la liberación de espacio en los puestos para que los colaboradores realicen las actividades o procesos de manera eficiente, así mismo para mantener la seguridad, orden y limpieza en las instalaciones del hotel. Lo cual contribuirá para brindar el servicio de calidad a los huéspedes.
2. El programa de cinco eses (5´S) es una metodología Japonesa que tiene como fin promover una nueva cultura de cambio en los hábitos laborales de los colaboradores respecto a la seguridad, orden y limpieza y ha demostrado ser un componente esencial dentro del desarrollo de la prestación de servicios de calidad, que permite superar las expectativas esperadas de los huéspedes.
3. A través de la encuesta realizada al personal operativo, la entrevista a los jefes de las áreas y la observación directa, se verificó que la causa por la que se presentan deficiencias de seguridad, orden y limpieza en las áreas de trabajo del hotel, se debe a que no tienen establecidos los lineamientos o procedimientos técnicos, que guíen a los trabajadores sobre la manera de cómo se deben mantener las áreas de trabajo en condiciones adecuadas para el desenvolvimiento de las actividades requeridas.
4. El desconocimiento por parte de los colaboradores y jefes de las diversas áreas de trabajo del hotel, sobre el mejoramiento continuo y la metodología de cinco eses (5´S), ha contribuido a que exista falta de organización en los aspectos de seguridad, orden y limpieza.

5. Las deficiencias existentes en el hotel objeto de estudio se debe a que los colaboradores del hotel no contribuyen al 100% con el buen desempeño general del trabajo en equipo, la irresponsabilidad y la poca autodisciplina provocan que el riesgo de no alcanzar los resultados planificados sea alto.

6. En la disponibilidad de estrategias y herramientas administrativas del hotel no se cuenta con una metodología que garantice contar con la seguridad, orden y limpieza, en cada área de trabajo así como la exigencia a los colaboradores a superar las expectativas requeridas que son necesarias para brindar un servicio de calidad a los huéspedes.

RECOMENDACIONES

1. Es importante evaluar el costo del mobiliario y equipo innecesario, que se encuentra en cada una de las áreas de trabajo; con el propósito de venderlos y así generar recursos económicos, que permitan sufragar los gastos para la implementación del programa de cinco eses (5´S) en las instalaciones del hotel.
2. Es necesario que las autoridades del hotel, realicen las gestiones necesarias para implementar la metodología, con el fin de que las áreas del hotel se mantengan seguras, ordenadas y limpias lo cual contribuirá a tener mejor eficiencia en los procesos de las diversas actividades, asimismo lograr la mejor satisfacción en los diferentes servicios que se brinda a los huéspedes durante su estadía y que eso permita mejorar los ingresos monetarios.
3. Es fundamental que cada jefe de área, describa el estado, uso, integridad y conservación de los equipos operativos, herramientas, elementos de protección personal y espacios físicos (pasillos, oficinas, gradas, entre otros) con el fin de establecer los lineamientos relacionados a seguridad, orden y limpieza y con ello minimizar las consecuencias negativas que estos factores de riesgos puedan generar en los servicios que brinda el hotel.
4. Debido a que el hotel permanece abierto las 24 horas del día y los 365 días del año, además por el tipo de servicios y actividades que se realizan, es importante establecer las condiciones necesarias para la implementación del programa 5´S, lo que generará adicional a mejorar el desempeño de cada colaborador, estos serán capacitados en la metodología lo que permitirá en corto y mediano plazo el aseguramiento de los objetivos institucionales. Es importante que el hotel ponga bastante énfasis en la limpieza de las áreas.

5. Los colaboradores y jefes de área deben estar comprometidos consigo mismo y con el hotel para implementar paso a paso cada una de las fases establecidas de la metodología, la cual requiere mayor participación para que se involucren en cada una de las actividades y procesos que se les asigne durante el desarrollo del programa. Ha demostrado ser la herramienta administrativa para combatir las deficiencias de seguridad, orden y limpieza.

6. La gerencia del hotel debe reconocer que es importante y necesario, realizar una inversión para la apropiación y aplicación de una metodología como la de cinco eses (5´S) que le permita proveer al personal las competencias necesarias para evitar situaciones que generen costos innecesarios, si no por el contrario generar mayores ingresos monetarios que fortalezcan el capital social del hotel para mantener un crecimiento sostenido al hacer un mejor uso de los recursos disponibles.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arrazola Ortiz, D. N. 2013. Programa de mejora continua con base en el método de las cinco eses para, una empresa de seguridad. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 156 p.
2. Bruque, S. y Moyano, J. 2001. Administración de empresas y organización de la producción. Linares, Impreso en Linares. 473 p.
3. Chiavenato, I. 2003. Gestión del Talento Humano. 3a.Ed. México McGraw-Hill. 586 p.
4. Gallejo, J.F. 2007. Gestión de hoteles una nueva visión. 3a. Ed. España, Impreso en España. 923 p.
5. Gutiérrez, P.H. 2014. Calidad y productividad. 4a. Ed. México, McGraw-Hill. 382 p.
6. Heizer, J. y Render, B. 2009. Principios de administración de operaciones. 7a. Ed. México, Pearson. 752 p.
7. Reglamento interior de trabajo aprobado por la Inspección General de Trabajo, Dependencia del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, mediante dictamen número 030-2008, registro número 229-2007. 4 de abril 2008. 26 p.
8. Rosal Ponce, A. 2004. Guía Práctica de implantación Cinco Eses (5'S). Guatemala, INTECAP. 40 p.
9. Trifoliar publicitario de información importante del hotel. Consultado el 18 de agosto de 2016. Proporcionado por el hotel unidad de análisis.

10. Trifoliar publicitario sobre los servicios que ofrece el hotel. Consultado el 18 de agosto de 2016. Proporcionado por el hotel unidad de análisis.
11. Vásquez Higueros, J. R. 2008. Programa de mejoramiento aplicando el modelo de las cinco eses (5´S), en el Departamento de Consulta Externa de Adultos del Hospital General San Juan de Dios. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 158 p.

E-grafía

12. Brand, Book. 2014. El libro de marca: una conciliación (en línea). Consultado el 18 de agosto de 2016. Disponible en: <http://worldwide.accor.net/Mercure/Lists/AccorDocument/Mpulse/MERCURE-BRAND-BOOK-2014-ESP.pdf>. 30 p.
13. Debían, A. 2012. Manual para implementación de las 5´S: una conciliación. (en línea). Consultado el 05 enero de 2016. Disponible en: http://www.bnm.me.gov.ar/novedades/pdf/cinco_ese.pdf.
14. INGUAT. 1983. Reglamento para establecimientos de hospedaje: una conciliación (en línea). Guatemala. Consultado el 17 de marzo de 2017. Disponible en: <http://visitguatemala.com/asesoriaturistica/regulaciones/reglamento-para-establecimientos-de-hospedaje.pdf>.
15. Larraiza, L. 2013. Clasificación de hoteles: una conciliación. (en línea). Consultado el 05 de enero de 2016. Disponible en: <http://leirelarraiza.com/calidad/clasificacion-de-hoteles/>.

16. Monografías.com. 2014. Curso de implementación metodología de las 5´S: una conciliación (en línea). Consultado el 01 de junio de 2016. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos99/curso-implementacion-metodologia-5s/img16.png>.
17. Muro, L. 2012. Administración de empresas turísticas on line: conceptos de hotel: una conciliación (en línea). México. Consultado el 05 de enero de 2016. Disponible en: <http://administracion.realmexico.info/2013/10/conceptos-de-hotel.html>.
18. Valores, Morales. 2015. Código ético y responsabilidad social corporativa: una conciliación (en línea). Consultado el 18 de agosto de 2016. Disponible en: http://worldwide.accor.net/Spain/RecursosHumanos/Lists/AccorDocument/CHARTE%20ETHIQUE%20ACCORHOTELS_ES_2016.pdf. 32 p.
19. Viajeros.com. 2007. Clasificación de hoteles, de una a cinco estrellas: una conciliación (en línea). Consultado el 05 de enero de 2016. Disponible en: <http://www.viajeros.com/articulos/903-clasificacion-de-hoteles-de-una-a-cinco-estrellas>.

ANEXOS

Anexo 1

Guía de observación



Guía de Observación

OBJETIVO: recolectar información para analizar directamente la situación actual sobre la metodología cinco eses (5'S) en el hotel, en base a los parámetros de orden, limpieza y seguridad, hacer el análisis y recomendaciones necesarias.

INSTRUCCIONES: a continuación se presenta una serie de preguntas de selección, por lo que debe marcar con una "X" la opción que mejor exprese su opinión respecto al área o tema que se plantea.

Área: _____ Fecha: ____/____/____

CATEGORIA		PREGUNTAS	Si	No	COMENTARIOS
SELECCIÓN	1	Existen elementos personales en los puestos de trabajo.			
	2	Están todos los objetos arreglados en condiciones adecuadas.			
	3	Los espacios y áreas de trabajo son las adecuadas.			
	4	Los objetos necesarios están cerca de los colaboradores.			
	5	Se observan objetos innecesarios en las áreas de trabajo.			
	6	El mobiliario y equipo es el adecuado.			
	7	El área está libre de cajas con papeles u otros objetos.			
	8	Los pasillos están libres de obstáculos.			
	9	Las herramientas, u objetos se encuentran en buenas condiciones.			
ORDEN	1	Existe un lugar específico para los objetos, marcados visualmente.			
	2	Los lugares para los objetos defectuosos son fáciles de reconocer.			
	3	Es fácil reconocer el lugar asignado a cada objeto.			
	4	Se vuelven a colocar los objetos en su lugar después de usarlos.			
	5	Se identifican fácilmente los objetos que se encuentran en las áreas de trabajo.			
	6	Las áreas de trabajo siempre se encuentran ordenadas.			
	7	Las áreas están debidamente identificadas.			
	8	Los botes para basura están en el lugar designado.			
	9	El mobiliario y equipo está en el lugar correcto.			



LIMPIEZA	1	Las áreas de trabajo están limpias y se usan elementos apropiados para su limpieza.			
	2	El equipo se mantiene en buenas condiciones y limpio.			
	3	Es fácil localizar los materiales de limpieza.			
	4	Las medidas de limpieza y horarios son visibles fácilmente.			
	5	Hay alguna persona designada para realizar la limpieza.			
	6	El piso está libre de polvo, basura, componentes y manchas.			
	7	Los compartimientos de desperdicio están vacíos y limpios.			
	8	La basura está bien localizada y ordenada.			
	9	Se observa la limpieza regularmente.			
	10	El mobiliario y equipo de oficina se encuentra limpio.			
ESTANDARIZACIÓN	1	Los trabajadores disponen de toda la información necesaria, como normas y procedimientos en las áreas de trabajo.			
	2	Se respetan de manera consiente todas las normas y procedimientos.			
	3	El personal usa la vestimenta adecuada dependiendo de sus labores.			
	4	Existen parámetros sobre los objetos que se tienen en las áreas de trabajo.			
	5	Se observan las señalizaciones de las áreas de trabajo.			
	6	Los objetos o materiales son colocados en el lugar adecuado.			
DISCIPLINA	1	Los colaboradores respetan los procedimientos de seguridad.			
	2	Los colaboradores tienen lineamientos establecidos.			
	3	Se observan las reglas de seguridad y limpieza.			
	4	Se respetan las áreas de no fumar y no comer.			
	5	Los colaboradores respetan las señalizaciones.			
	6	Los colaboradores son amables y respetuosos con sus compañeros.			
		TOTAL			

Anexo 2 Encuesta



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



Boleta No. _____

Boleta de encuesta para el personal operativo

La presente boleta forma parte de una serie de instrumentos de investigación, como parte del trabajo de la Tesis: “Programa de cinco eses (5´S) en un hotel de cuatro estrellas ubicado en la zona viva de la ciudad de Guatemala”. De la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala USAC. Por tal motivo la información proporcionada es confidencial y será utilizada exclusivamente para efectos de estudio.

OBJETIVO: analizar la situación actual sobre la metodología cinco eses (5´S) en las áreas de trabajo del hotel, y con base a la información hacer el análisis y recomendaciones necesarias.

INSTRUCCIONES: se presenta una serie de preguntas de selección, por lo que debe marcar con una “X” la opción que mejor exprese su opinión respecto al área o tema que se plantea.

Sección I

Datos generales

Área de trabajo: _____ Fecha ____ / ____ / ____

Sexo: M _____ F _____
Estado civil: Soltero ____ Casado ____ Divorciado ____ Unido ____ Viudo ____
Escolaridad: Primaria ____ Básico ____ Diversificado ____ Universitario ____
Edad: 15 a 20 años ____ 21 a 26 ____ 27 a 32 ____ 33 a 38 ____ 39 a 44 ____ 45 a 50 ____ 51 o más ____
Tiempo de laborar en el hotel: Menos de 1 año ____ 1 a 2 ____ 3 a 4 ____ 5 a 6 ____ 7 o más ____



Sección II



1. ¿Tiene conocimiento de la metodología 5'S?

Si No

Si la respuesta es Sí ¿Qué comentario tiene sobre la misma?

Programa de mejora continua	<input type="checkbox"/>	Una herramienta para la optimización	<input type="checkbox"/>
Programa para mejorar la calidad	<input type="checkbox"/>	Una herramienta para reducir costos	<input type="checkbox"/>
Programa de autocontrol	<input type="checkbox"/>	Una herramienta para la organización	<input type="checkbox"/>

2. Si su respuesta fue Si en la pregunta anterior. ¿En trabajos anteriores ha puesto en práctica la metodología 5'S?

Si No

Si su respuesta es Si: como hacía para aplicarla

Con la asesoría de un comité	<input type="checkbox"/>	Por medio de capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Con un manual de procedimientos	<input type="checkbox"/>	Practicarlo personalmente	<input type="checkbox"/>

3. ¿Considera que mejoraría la calidad en los servicios que brinda el hotel al implementarse un plan sistemático de organización, orden y limpieza?

Si No

Si su respuesta es Si marque uno de los siguientes aspectos que mejoraría.

Mejora la eficiencia	<input type="checkbox"/>	Aumenta la calidad	<input type="checkbox"/>	Mejor comunicación	<input type="checkbox"/>
Mejora la imagen	<input type="checkbox"/>	Mejor rentabilidad	<input type="checkbox"/>	Mayor satisfacción	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Mayor producción	<input type="checkbox"/>	Reducción de costos	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es No marque uno de los siguientes aspectos

No conoce de calidad	<input type="checkbox"/>	La calidad en los servicios no se mira	<input type="checkbox"/>
La calidad no importa	<input type="checkbox"/>	Aumentan los costos de producción	<input type="checkbox"/>



4. ¿Considera que existen deficiencias de organización en las áreas de trabajo del hotel?

Si No

Si su respuesta es Si marque una de las siguientes deficiencias que existen.

Por falta de lineamientos técnicos de orden <input type="checkbox"/>	Por falta de comunicación <input type="checkbox"/>
Por falta de capacitación <input type="checkbox"/>	Por falta de personal <input type="checkbox"/>
Por falta de autocontrol <input type="checkbox"/>	Por falta de programas de calidad <input type="checkbox"/>
Por falta de autodisciplina <input type="checkbox"/>	Por ambientes desagradables <input type="checkbox"/>
Por falta de ubicación de objetos <input type="checkbox"/>	Todas las anteriores <input type="checkbox"/>

5. ¿Considera que existen objetos innecesarios en las áreas de trabajo del hotel?

Nunca <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>
--------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------

6. ¿Existen objetos o materiales, que no son utilizados dentro de su área de trabajo, pero que ocupan espacio importante?

Si No

Si su respuesta es Si, marque una de las siguientes casillas de los objetos innecesarios, que se encuentran en su área de trabajo.

Cajas vacías <input type="checkbox"/>	Carpetas de archivos <input type="checkbox"/>	Mobiliario y equipo <input type="checkbox"/>
Materia prima <input type="checkbox"/>	Material defectuoso <input type="checkbox"/>	Herramientas de trabajo <input type="checkbox"/>
Útiles de oficina <input type="checkbox"/>	Material reciclado <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>

7. ¿Sus compañeros de trabajo tienen los objetos necesarios cerca para realizar con rapidez la atención relacionada a los huéspedes?

Nunca <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>
--------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------



8. ¿Tener las áreas de trabajo libres de objetos que puedan estorbar la realización de las tareas, es un aspecto que a sus compañeros les importa, por lo que retiran estos de las áreas de trabajo cuando se acumulan?

Nunca	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------	--------------------------

9. ¿Está de acuerdo en que se revise su área de trabajo, con el propósito de proponer la implementación de la metodología (5'S)?

Si No

¿Por qué? _____

10. ¿Considera que existe desorden en las áreas de trabajo del hotel?

Nunca	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------	--------------------------

11. ¿Sus compañeros ordenan su área de trabajo?

Si No

Si su respuesta es Si mencione con qué frecuencia lo hacen

Semanal	<input type="checkbox"/>	Bimestral	<input type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>

12. ¿Dispone de un lugar especial para colocar los objetos o materiales de uso no frecuente?

Nunca	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------	--------------------------

13. ¿Ubica con facilidad los materiales, objetos, útiles de oficina y documentos para el desempeño de sus labores?

Si No

14. ¿En su área de trabajo existen lineamientos, que indiquen el orden a seguir?

Nunca	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------	--------------------------



15. ¿Considera que existen deficiencias de limpieza en las áreas de trabajo del hotel?

Si No

Si su respuesta es Si marque una de las siguientes deficiencias que existen.

Por falta de capacitación	<input type="checkbox"/>	Por falta de personal de limpieza	<input type="checkbox"/>
No hay un programa detallado de limpieza	<input type="checkbox"/>	No hay una persona responsable de la limpieza	<input type="checkbox"/>
Por falta de autodisciplina	<input type="checkbox"/>	Ambientes de trabajo desagradables	<input type="checkbox"/>
Por falta de ubicación de objetos	<input type="checkbox"/>	Por falta de programas de calidad	<input type="checkbox"/>
Por falta de autocontrol	<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>

16. ¿Hay alguna persona encargada de realizar la limpieza en su área de trabajo?

Si No

17. Si su respuesta fue Si en la pregunta anterior ¿Cómo califica la limpieza que se realiza en su área de trabajo?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy buena	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>	Muy mala	<input type="checkbox"/>

18. ¿Sus compañeros se preocupan por mantener libre de basura su área de trabajo?

Nunca	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------	--------------------------

19. ¿Sus compañeros de trabajo son conscientes de su aseo personal para presentar una buena imagen a los huéspedes?

Nunca	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------	--------------------------

20. ¿Con qué frecuencia el supervisor o jefe le visita en su área de trabajo?

Nunca	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------	--------------------------



21. ¿Considera que existen deficiencias de seguridad en las áreas de trabajo del hotel?

Si No

Si su respuesta es Si marque una de las siguientes deficiencias que existen.

Por falta de autocontrol	<input type="checkbox"/>	Por falta de programas de calidad	<input type="checkbox"/>
Por falta de autodisciplina	<input type="checkbox"/>	Por ambientes desagradables	<input type="checkbox"/>
Por falta de señalizaciones	<input type="checkbox"/>	Por reducción de espacios de trabajo	<input type="checkbox"/>
Por falta de ubicación de objetos	<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>

22. ¿Conoce los tipos de señalizaciones que existen en el hotel?

Si No

Si su respuesta es Si mencione _____

23. Si su respuesta fue Si en la pregunta anterior. ¿Cree que las señalizaciones y rótulos que se tienen actualmente en las áreas del hotel son las adecuadas?

Si No

Si su respuesta es No, mencione una de las siguientes casillas del ¿Por qué?

Faltan señalizaciones de emergencia	<input type="checkbox"/>	Los rótulos están obsoletos	<input type="checkbox"/>
Las áreas no están bien identificadas	<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>

24. ¿Considera que la distribución de las áreas del hotel (espacio, ambiente y seguridad etc.), es la adecuada?

Si No

Si su respuesta es No, seleccione una de las siguientes casillas que describa su respuesta

Las áreas de trabajo son pequeñas	<input type="checkbox"/>	Se debe realizar una reubicación	<input type="checkbox"/>
Deben existir más áreas de trabajo	<input type="checkbox"/>	El ambiente de trabajo debe mejorar	<input type="checkbox"/>



25. ¿Existe alguna estandarización para la clasificación, de los documentos y/o materiales que le haya sido proporcionada para el desarrollo del trabajo?

Si No

Si su respuesta es Si mencione que sistema _____

Si su repuesta es No marque una de las siguientes casillas del ¿Por qué no existe?

No se tiene conocimiento	<input type="checkbox"/>	No se identifican los objetos necesarios	<input type="checkbox"/>
No existen lineamientos	<input type="checkbox"/>	No se desechan los objetos obsoletos	<input type="checkbox"/>
No existen normas de calidad	<input type="checkbox"/>	No se tienen parámetros establecidos	<input type="checkbox"/>
Por falta de tiempo	<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>

26. ¿Considera que su área de trabajo es la adecuada para el buen desempeño de sus labores?

Si No

Si su repuesta es No marque una de las siguientes casillas del estado actual.

Muy mala	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	------	--------------------------	---------	--------------------------

27. ¿Conoce la existencia de normas relacionadas con el orden y limpieza de su área de trabajo?

Si No

28. ¿Sus compañeros de trabajo regresan a su respectivo lugar los objetos o materiales que han utilizado?

Nunca	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------	--------------------------

29. ¿Colaboran sus compañeros en su área de trabajo cuándo poseen tiempo libre?

Si No

30. ¿Aceptaría un ascenso que implique su realización con el desempeño de un puesto importante dentro de la organización?

Si No



31. ¿Cumplen sus compañeros con sus funciones a pesar de encontrarse en condiciones adversas que afecten el desarrollo de las mismas?

Si No

32. ¿Conoce los valores organizacionales que guían el desarrollo de las actividades del hotel?

Si No

33. ¿Recibe capacitación para mantener de forma ordenada y limpia su área de trabajo?

Si No

Si su respuesta es Si marque una de las siguientes casillas con la frecuencia que la recibe

Semanal	<input type="checkbox"/>	Bimestral	<input type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>

34. ¿Si la empresa le diera una capacitación sobre la metodología de 5'S, usted participaría?

Si No

Si la respuestas es No. marque una de las siguientes casillas del ¿Por qué?

No le llama la atención	<input type="checkbox"/>	Las capacitaciones son aburridas	<input type="checkbox"/>
No le interesa	<input type="checkbox"/>	Las capacitaciones no son necesarias	<input type="checkbox"/>
No tiene tiempo libre	<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>

35. ¿Considera que es importante brindarle un servicio de calidad a los huéspedes?

Si No

36. ¿Qué aspecto de calidad aplica en su área de trabajo?

Atención	<input type="checkbox"/>	Cortesía	<input type="checkbox"/>
Rapidez	<input type="checkbox"/>	Las 3 anteriores	<input type="checkbox"/>



37. ¿Considera que es importante brindar un servicio de calidad a los clientes internos?

Si No

Si su respuesta es Si marque una de las siguientes casillas.

Siempre <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>
----------------------------------	---------------------------------------	---

38. ¿Qué aspectos considera que hacen falta para poder brindar un mejor servicio en el hotel?

Mantenimiento constante del equipo <input type="checkbox"/>	Tener más personal <input type="checkbox"/>
Instalaciones <input type="checkbox"/>	Las tres anteriores <input type="checkbox"/>

39. ¿Estaría dispuesto a ser de manera voluntaria parte de un comité de seguridad, orden y limpieza dentro del hotel?

Si No

Si su respuesta es Si, mencione la posición en la que le gustaría participar

Director <input type="checkbox"/>	Subdirector <input type="checkbox"/>	Coordinador <input type="checkbox"/>
Facilitador <input type="checkbox"/>	Colaborador <input type="checkbox"/>	Otra <input type="checkbox"/>

40. ¿Sabe cuál es la razón principal para mantener la calidad dentro de las áreas de trabajo del hotel?

Si No

Si su respuesta es Si marque una de las siguientes casillas que describa su respuesta

Mantener un clima laboral agradable <input type="checkbox"/>	Aumentar el número de huéspedes satisfechos <input type="checkbox"/>
Mayor calidad en el servicio <input type="checkbox"/>	Reducir los costos <input type="checkbox"/>
Comodidad para hacer el trabajo <input type="checkbox"/>	Reducir accidentes <input type="checkbox"/>

Observaciones: _____

Gracias por su colaboración!!!

Anexo 3
Guía para entrevista



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

Boleta No. _____

GUÍA PARA ENTREVISTA A:
JEFES DE ÁREA

La presente guía forma parte de una serie de instrumentos de investigación, como parte del trabajo de Tesis denominado: **“Programa de cinco eses (5´S) en un hotel de cuatro estrellas ubicado en la zona viva de la ciudad de Guatemala”** de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala USAC. Por tal motivo la información proporcionada es confidencial y será utilizada exclusivamente para efectos de estudio.

OBJETIVO: analizar la opinión de los jefes de las áreas del hotel sobre la metodología de cinco eses (5´S). Respecto a las variables de seguridad, orden y limpieza de las instalaciones del hotel.

INSTRUCCIONES: se presenta una serie de preguntas de selección, por lo que debe marcar con una “X” la opción que mejor exprese la opinión de la persona entrevistada respecto al tema que se plantea.

Sección I

Datos generales

Área: _____ Fecha: ____/____/____

Sexo: M _____ F _____
Estado civil: Soltero _____ Casado _____ Divorciado _____ Unido _____ Viudo _____
Escolaridad: Primaria _____ Básico _____ Diversificado _____ Universitario _____
Edad: 18 a 23 años _____ 24 a 29 _____ 30 a 34 _____ 35 a 40 _____ 41 a 46 _____ 47 a 52 _____ 53 o más _____
Tiempo de laborar en el hotel: Menos de 1 año _____ 1 a 2 _____ 3 a 4 _____ 5 a 6 _____ 7 o más _____



Sección II

Administrativa:

1. ¿El hotel cuenta con alguna metodología para medir la eficiencia del desempeño en los puestos de trabajo?

Si ¿Cuál aplica o cuál conoce? _____

No ¿Por qué? _____

2. ¿Con qué frecuencia realiza las evaluaciones al personal en sus puestos de trabajo?

Semanal	<input type="checkbox"/>	Bimestral	<input type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>

3. ¿Conoce la metodología 5'S (Clasificar, orden, limpieza, estandarización y disciplina)?

Si ¿Cuáles son las 5'S? _____

No

4. ¿Ha aplicado la metodología 5'S en algún otro trabajo, o la aplica actualmente?

Si ¿En dónde? _____

No ¿Por qué no la ha aplicado? _____



5. ¿Ha escuchado sobre algunos beneficios de la metodología?

Si Mencione algunos _____

No

6. ¿Tiene planeado desarrollar está metodología en un futuro, o bien otra metodología?

Si ¿Mencione cuándo? _____

No ¿Por qué? _____

7. ¿Conoce si se aplican estás fases en el hotel?

Clasificación

Orden

Limpieza

Estandarización

Disciplina

Si ¿Mencione cómo se hace? _____

No ¿Por qué? _____

8. ¿Considera que existen deficiencias de organización, dentro hotel?

Si ¿Mencione algunas? _____

No



9. ¿Existen objetos innecesarios en las áreas de trabajo del hotel?

Si ¿Mencione algunos? _____

No

10. ¿Sus subordinados tienen los objetos necesarios cerca, para realizar con rapidez la atención relacionada a los huéspedes?

Nunca <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>
--------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------

11. ¿Dispone de un lugar especial para colocar los objetos o materiales de uso no frecuente?

Si ¿Mencione en dónde? _____

No

12. ¿En su área de trabajo existen lineamientos que indiquen el orden a seguir?

Si ¿Mencione cuál? _____

No

13. ¿Está de acuerdo en que se revise su área de trabajo, con el propósito de proponer la implementación de la metodología (5'S)?

Si

No ¿Por qué? _____

14. ¿Considera que existen deficiencias de limpieza, dentro hotel?

Si ¿Mencione algunas? _____

No



15. ¿Hay alguna persona encargada de realizar la limpieza en su área de trabajo?

Si

No

16. Si su respuesta fue Si en la pregunta anterior ¿Cómo califica la limpieza que se realiza en su área de trabajo?

Excelente <input type="checkbox"/>	Muy buena <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>
Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Muy mala <input type="checkbox"/>

17. ¿Sus subordinados se preocupan por mantener libre de basura su área de trabajo?

Nunca <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>
--------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------

18. ¿Sus subordinados son conscientes de su aseo personal para presentar una buena imagen a los huéspedes?

Nunca <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>
--------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------

19. ¿Con que frecuencia supervisa o visita las áreas de trabajo de sus subordinados?

Nunca <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>
--------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------

20. ¿Considera que existen deficiencias de seguridad dentro hotel?

Si ¿Mencione algunas? _____

No

21. ¿Conoce los tipos de señalizaciones que existen en el hotel?

Si ¿Mencione? _____

No



22. Si su respuesta fue Si en la pregunta anterior, ¿Cree que las señalizaciones y rótulos que se tienen actualmente en las áreas del hotel son las adecuadas?

Si

No

Si su respuesta es No, marque una de las siguientes casillas.

Faltan señalizaciones de emergencia <input type="checkbox"/>	No existen señalizaciones <input type="checkbox"/>
Las áreas no están bien identificadas <input type="checkbox"/>	Todas las anteriores <input type="checkbox"/>

23. ¿Considera que la distribución de las áreas del hotel (espacio, ambiente, y seguridad etc.), es la adecuada?

Si ¿Mencione por qué? _____

No

24. ¿Se realizan auditorias sobre calidad en el hotel?

Si

No

Si su respuesta es Si, indique hace cuánto años se hizo la última

0__ 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ más de 10__

25. ¿Enumere 3 fortalezas de su área?

1. _____

2. _____

3. _____

26. ¿Enumere 3 debilidades de su área?

1. _____

2. _____

3. _____



27. ¿Enumere 3 oportunidades de su área?

1. _____
2. _____
3. _____

28. ¿Enumere 3 amenazas de su área?

1. _____
2. _____
3. _____

Sección III

Recursos humanos

29. ¿Cuenta con la cantidad de personal adecuado a la capacidad instalada?

Si

No ¿Por qué? _____

30. ¿Considera que el personal tiene las competencias para ejercer los puestos que ocupan?

Si

No ¿Por qué? _____



31. ¿Qué tipo de manuales existen el hotel?

Mencione

1. _____
2. _____
3. _____

32. ¿Existe un manual de la descripción de puestos?

Si

No ¿Por qué? _____

33. ¿Tiene capacitaciones programadas para este año?

Si ¿Cuáles son? _____

No ¿Por qué? _____

34. ¿Está de acuerdo en que se pueda dar una capacitación al personal sobre la metodología 5'S?

Si

No ¿Por qué? _____



35. ¿Considera que su área de trabajo se encuentra en condiciones adecuadas para el buen desempeño de sus labores?

Si

No ¿Por qué? _____

36. ¿Ha implementado algún tipo de control para establecer la calidad dentro de su área de trabajo?

Si ¿Mencione cuáles? _____

No

37. ¿Estaría dispuesto a ser de manera voluntaria, parte de un comité de seguridad, orden y limpieza dentro del hotel?

Si

No

Si su respuesta es Si, mencione el puesto que le gustaría ocupar dentro del comité

Director	<input type="checkbox"/>	Subdirector	<input type="checkbox"/>	Coordinador	<input type="checkbox"/>
Facilitador	<input type="checkbox"/>	Colaborador	<input type="checkbox"/>	Otra	<input type="checkbox"/>

Sección IV

Instalaciones

38. ¿Considera que la capacidad instalada es acorde al número de huéspedes que atiende?

Si

No ¿Por qué? _____



39. ¿Considera que las áreas de trabajo y servicios están bien distribuidos, (flujo de personas, huéspedes y trabajadores, proveedores, seguridad, otros servicios contratados etc.)

Si

No ¿Por qué? _____

40. ¿Los servicios para los huéspedes (agua, luz, cable, internet, calefacción o aire acondicionado, y para los trabajadores internet, energía, agua, teléfono, alarmas, etc), funcionan bien?

Si

No ¿Por qué? _____

41. ¿Con cuantas bodegas cuenta el hotel y cuáles son?

42. ¿Funciona bien el servicio de extracción de basura?

Si

No ¿Por qué? _____



43. ¿En su área de trabajo los colaboradores han tenido accidentes en los últimos años.

Si ¿Mencione cuántos y de qué tipo? _____

No

44. ¿Sabe el costo que ha tenido el accidente provocado en el hotel?

Si ¿Mencione el valor? _____

No

45. ¿Con qué tipos de certificaciones cuenta el hotel y cada cuánto tiempo debe recertificarse?

Gracias por su colaboración.