

308923

30
201

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



LA FORMACIÓN DEL AMA DE LLAVÉS
EN UNA COMPAÑÍA HOTELERA PARA LA MEJORA
DE LA CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE

**INFORME ACADÉMICO
DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A
SERGIO ESCAMILLA RIVERA**

DIRECTOR DEL INFORME
DRA. ELVIA MARVEYA VILLALOBOS TORRES

MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

	Pg.
I. Exordio	1
1.1 Exposición de Motivos.	1
1.2 Justificación del informe académico con la carrera de Pedagogía.	3
II. Descripción General.	5
II.1 Tipo de institución.	5
II.1.1 Giro	5
II.1.2 Ubicación.	5
II.1.3 Posicionamiento	7
II.2 Metas y Objetivos Institucionales	8
II.2.1 Misión	8
II.2.2 Objetivos	9
II.3 Estructura General	10
II.3.1 Instalaciones y Servicios	10
II.3.2 Organigrama	11
II.3.2.1 Recepción	13
II.3.2.2 Ama de Llaves	14
II.3.2.3 Alimentos y Bebidas	14
II.3.2.4 Mantenimiento	15
II.3.2.5 Ventas	16
II.3.2.6 Gerencia Administrativa	17
II.3.3 Estilo de Dirección	17
III. Descripción Específica	21
III.1 Ama de Llaves	21
III.1.1 Actividad Laboral del Ama de Llaves	25
III.1.2 Supervisión	32
III.1.3 Juntas con Camaristas	33
III.1.4 Entrenamiento	33
III.2 Medición de Resultados	34
III.2.1 Externos	36
III.2.1.1 S.S.H.- Sistema de Satisfacción del Huesped	36
III.2.1.2 Inspección Corporativa	39

III. 2.2 Internos	43
IV. Funciones y Acciones Desarrolladas	46
V. Valoración Crítica	50
V.1 Fundamentación de la Crítica	50
V.2 La Empresa de Servicio	56
V.3 Educación, Trabajo y Calidad	59
V.4 Valores	61
V.5 Actitudes	63
V.6 Hábitos	64
V.7 Hacer las Cosas Bien a la Primera	67
V.8 Motivación	68
V.9 Trabajo en Equipo	70
V.10 Reconocimiento	72
V.11 Educación de Adultos	75
VI. Areas de Oportunidad en Materia Pedagógica	79
VII. Recomendaciones Pedagógicas	81
VII.1 Generales	81
VII.2 Específicas	83
VIII. Corolario	85
VIII.1 Alcances y Limitaciones	85
Bibliografía	
Anexo I	
Anexo II	

I. EXORDIO

I.1 EXPOSICION DE MOTIVOS.

El motivo de la realización de este informe se sustenta en la necesidad de reflexionar sobre las acciones que estamos realizando en el departamento de Ama de Llaves para ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes acordes con la competencia de nuestro tiempo. Obviamente en el terreno de la calidad se tratan asuntos que tienen que ver con recursos materiales, económicos y tecnológicos. Sin embargo en este caso sólo nos preocupa lo que hemos hecho con la formación del personal para que cuente con más y mejores recursos en el ejercicio de su trabajo.

Hay que considerar que es en el propio campo laboral donde el trabajador tiene la oportunidad de demostrarse a sí mismo la preparación que tiene para desarrollar su trabajo en cuanto a habilidades y conocimientos, e incluso si sus actitudes son adecuadas para la prestación del servicio que en la hotelería se requiere. Es en el trabajo donde el trabajador reconoce su capacidad y puede aspirar a una mejora continua ofreciendo a sí mismo, a sus compañeros y al cliente lo mejor de sí. Sin embargo aún con los esfuerzos personales de buena voluntad es difícil que esta preparación sea efectiva sin la ayuda de un guía o coordinador que en el propio ámbito del trabajo permita en forma planeada y dirigida aflorar y desarrollar el crecimiento del empleado apoyándose en técnicas de motivación, instrucción, evaluación y control, con una planeación general e individualizada que permita la mejora de la calidad y servicio

que cada uno ofrece al cliente. Claro está que para potenciar las capacidades del personal podemos apoyarnos en cursos y seminarios de calidad que ayudan a la preparación del personal otorgando mejores herramientas y que por medio de ejercicios y talleres se logre sensibilizar al personal del valor de su trabajo. Sin embargo no contamos con tal oportunidad por lo que debemos encaminar todos nuestros esfuerzos en la preparación del personal en el propio campo laboral, no queremos quitarle el valor a los cursos formales, pero poco sirven si no tienen la experiencia vivencial cotidiana. La calidad se debe dar todos los días y con el propio cliente, tenemos que hacer que se viva, que se sienta como parte de uno mismo. Que cada uno la aprehenda como propia. Lo que nos preocupa es en definitiva la formación de hábitos y actitudes de servicio y calidad para que cualquier acción que se realice lleve impreso la fuerza de la convicción de las cosas se hacen bien porque se quiere se puede y como un hábito se viven día a día.

Si pretendemos que esto se dé debemos reconocer la importancia y acción primaria e insustituible que tiene el Ama de Llaves en el logro de la calidad en el servicio de sus camaristas. Debemos entonces centrar nuestra atención en la formación que ella recibe para que tenga la capacidad suficiente de guiar y coordinar a su equipo en el ejercicio de su trabajo. Se han hecho algunas actividades que posteriormente explicaremos y que han contribuido a la mejora del servicio, sin embargo al parecer nos encontramos con un tope difícil de sortear; a pesar de las ganas que existen la retroinformación del cliente no presenta indicadores de que las cosas se hagan mejor, más aún al parecer se presenta cansancio o agotamiento en la institución que cada vez nos es más difícil mantenernos en los niveles actuales de servicio. Debemos presentar

herramientas que en el propio trabajo desarrollen los hábitos, actitudes y valores que sustentan la calidad.

1.2 JUSTIFICACION DEL INFORME ACADEMICO CON LA CARRERA DE PEDAGOGIA.

Existe una fuerte identificación entre los procesos de calidad y la educación en tanto que cada una parten de que el hombre es perfectible y sujeto a una mejora continua y permanente. En el ejercicio de la calidad se requiere valorar el concepto que se tiene del hombre como una persona con capacidad de crecimiento fundamentadas en su necesidad de perfeccionamiento de cada una de sus potencialidades con especial atención en aquellas que buscan ofrecer el enriquecimiento del trabajo humano y ofrecerlo a los demás como la mayor gratificación. Para ello se requieren de una planeación educativa que sea capaz de desarrollar precisamente aquellos conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes para que cada persona sea capaz de ofrecer lo mejor que posee a los demás es su propio trabajo.

La calidad se fundamenta en la educación puesto que su objeto y su fin se identifican, y se apoya en su ciencia y arte para ello. En todo proceso de calidad se requiere de herramientas didácticas, psicológicas, sociológicas e incluso filosóficas que hagan de la mejora continua una forma de vida. La calidad si bien necesita de recursos económicos, materiales y tecnológicos es en el hombre y su convicción de mejorar donde se sustenta. Todo proceso de calidad lleva implícito un proceso educativo, digamos que el primero emana de éste para concretarse en el ejercicio

de una profesión específica y acompañada de herramientas que desde el inicio y durante su proceso garanticen los resultados de mejora.

No cabe duda que es en la empresa y en su ámbito de trabajo donde las personas se desarrollan para ofrecer cada día lo mejor de sí mismos. El pedagogo y su acción educativa contribuyen precisamente a este objetivo con su capacidad de extraer y potenciar las cualidades y valores del hombre en su trabajo y vida cotidiana. Más aún porque los procesos de calidad, no se limitan a la instrucción de conocimientos o al adiestramiento sino a la transformación de actitudes, hábitos, valores y convicciones del hombre en lo individual y como equipo para ser mejores cada día.

Concretamente en el campo de los servicios hoteleros esta unidad es todavía mayor dado que es en el giro de los servicios donde la función de la persona es totalmente insustituible dado que estos se generan en el momento que se realizan y en el contacto con el cliente y el empleado. La garantía de calidad del servicio otorgado descansa en la preparación que tenga y en la confianza que sus autoridades tienen en él dado que cuando ofrezca su trabajo sólo estará él y el cliente para verificar su calidad.

II DESCRIPCION GENERAL.

II.1 TIPO DE INSTITUCION.

II.1.1 Giro.

La institución sobre la que versa este informe es la empresa hotelera Posada Los Angeles* dedicada a la prestación de servicios de hospedaje y apoyo al viajero de negocios y de placer.

II.1.2 Ubicación

Posada Los Angeles es un hotel ubicado en la cd. de Puebla y forma parte de una de las cadenas más importantes del país, cuya institución opera alrededor de cuarenta hoteles gran turismo, cinco y cuatro estrellas.

Dentro de esta cadena hotelera son catorce los hoteles que pertenecen a la marca Posada Los Angeles ubicados en las principales ciudades del país y que a escasos dos años de su fundación ya cuentan con prestigio reconocido por la calidad de sus servicios y el valor que tienen por su precio.

* El nombre de la empresa ha sido cambiado para efectos de este informe.

El pertenecer a la cadena más grande de México le proporciona dos beneficios muy importantes: comercialmente se cuelga de un prestigio previo formado desde hace muchos años por los hoteles gran turismo y cinco estrellas que con servicios más especializados y de gran lujo ayudan a que los clientes identifique la calidad de sus servicios e instalaciones a la par de estas instituciones, por otro lado un hotel de cadena está obligado a presentar una fuerte homogeneidad entre cada uno de los hoteles a nivel nacional forzando a la institución a tener una consistencia operativa y de servicio que fortalezca finalmente la idea de conjunto y de marca.

En la presentación de la ubicación que estos tienen dentro de la cadena vale la pena destacar los siguientes hechos

- La marca Posada Los Angeles cuenta con poco más de dos años de existir. El hotel en la cd. de Puebla cuenta con ese mismo tiempo.
- Son catorce hoteles a nivel nacional y en las principales ciudades del país.
- Son los hoteles con mayor crecimiento dentro del grupo y mejor rentabilidad por el monto de sus inversiones.
- Son hoteles cuatro estrellas con mejor tecnología y sistemas de operación acordes a su categoría y adecuadas a las necesidades del viajero actual.

- La relación valor-precio que se le ofrece al cliente es el posicionamiento más importante.
- Al formar parte de una cadena, no está solo, requiere adecuarse a lineamientos corporativos para operar en cada una de sus áreas.
- Tiene una fuerte exigencia por ser el número uno dentro de la plaza en que se desempeña.

El hotel es el líder de la plaza en ocupación e ingresos, es percibido como el mejor hotel y esto conlleva una exigencia mayor en los servicios que ofrece, además que a nivel nacional tiene una comparación constante con los otros hoteles que obliga al perfeccionamiento continuo de sus labores.

Dentro del objetivo de este informe académico estos hechos impactan notoriamente en las perspectivas que tiene el trabajador sobre su desarrollo y la motivación que tiene por hacer las cosas bien dado que su efecto es de mayor trascendencia.

II.1.3 Posicionamiento

En la descripción del producto es necesario citar a profundidad y de manera precisa el posicionamiento que se desea y que el cliente tiene sobre él, y referimos al cliente, al servicio, su precio etc.

El posicionamiento se puede detallar en los siguientes conceptos:

- Destinado a **viajeros frecuentes** de placer y de negocios; básicamente a mandos medios, pequeños propietarios y familias media y media alta en términos de ingresos.
- Hoteles de cuatro estrellas por su clasificación nacional y en relación a los servicios que ofrece no como medida de menor o mayor calidad.
- bien ubicados en zonas comerciales y residenciales;
- prácticos y funcionales;
- justo con los servicios que el cliente frecuente requiere sin excesos de lujo, instalaciones y servicios no utilizados;
- existe una fuerte **relación de valor-precio** en la que hay una fuerte relación del precio con los servicios recibidos ubicándolo no tanto como económico o caro, sino de gran valor;
- facilidad de servicios de reservaciones nacionales e internacionales;
- totalmente estandarizados con garantía de servicio y consistencia en todos los hoteles (estándares internacionales);
- preocupados por el cliente y la calidad;
- nuevos y en buen estado.

II.2 METAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

II.2.1 Misión.

"Los hoteles Posada Los Angeles han sido desarrollados con la tecnología, diseño y sistemas de operación más avanzados con base

en estándares definidos de servicio, orientados a satisfacer las necesidades del huésped con la mayor calidad y eficiencia posibles.

Estamos fuertemente comprometidos con aquellos que han confiado en esta importante tarea: los propietarios que han invertido sus recursos en busca de mayor rentabilidad; a la cadena, que como operadora contribuye con sus conocimientos y experiencia en la operación hotelera y cuyos accionistas su rentabilidad y permanencia en el mercado; a los huéspedes, origen indiscutible y fin propio de nuestra actividad que con su elección nos permiten consolidar nuestro negocio; y a los trabajadores que a través de su servicio al cliente encuentran su más grande satisfacción."¹

II.2.2 Objetivos.

1. Ser líder de ocupación en la plaza.
2. Tanto sus habitaciones como los diversos centros de consumo (restaurant, lobby bar) deben ser percibidos como lugares de éxito y prestigio.
3. Lograr la máxima rentabilidad del negocio vigilando el adecuado uso de los recursos económicos.
4. Alcanzar presupuesto de ingresos y utilidad.

¹ Carta de bienvenida al personal del hotel Prisma Los Angeles por el gerente general, 20 de octubre de 1993. Puebla, Pue., México.

5. Mantener en perfecto estado las instalaciones y servicios que ofrece.
6. Conservar los estándares de operación de la marca.
7. Proporcionar un servicio de calidad con un índice mínimo de 80% de acuerdo al Sistema de Satisfacción del Huésped.
8. Mantener una alta relación valor-precio con nuestros clientes.

II.3 ESTRUCTURA GENERAL

II.3.1 Instalaciones y Servicios

La arquitectura es mexicana, construido en forma vertical, cuenta con 9 pisos: lobby, mezzanine, y 7 pisos de habitaciones, la decoración interna del edificio es con pisos de mármol y decorados típicos.

El hotel cuenta con 150 habitaciones:

- 75 sencillas
- 68 dobles
- 6 junior suites
- 1 minusválidos

Hay 22 habitaciones por piso.

Todas las habitaciones, están alfombradas de pared a pared, confortablemente equipadas con aire acondicionado, T.V., teléfono automático para realizar llamadas y servicios de mensajería con conexión para equipos de computo, baño con tina, closet y vanity.

También cuenta con 4 salones de juntas con capacidad para 50 personas cada uno.

Entre otros servicios cuenta con un restaurant para 116 personas, lobby bar para 40 personas, room service de 7:00 a 23:00 hrs alberca, áreas de descanso, gimnasio, servicio ejecutivo, servicio de niñera, planchas, secadoras, estacionamiento con valet parking, sistema nacional de reservaciones entre otros.²

I.1.3.2. Organigrama.

El hotel Posada Los Angeles cuenta con un estructura de operación muy sencilla en la que se ha buscado primordialmente eliminar los mandos intermedios que tradicionalmente existían en la hotelería y habían hecho de la administración un proceso burocrático con actividad centrada en la organización y lejana de las necesidades del cliente, se pasa de una estructura piramidal a una organización plana. Ahora, sin estos puestos intermedios, se ha incrementado la comunicación entre los

² Información retomada del manual de ventas del hotel elaborado por Regina de Alba Gerente del Departamento de Ventas, enero de 1995.

Esta información ha sido presentada con el objeto de visualizar el tamaño de la institución y dimensionar la responsabilidad que tiene el Área de Llaves como responsable del orden y limpieza de las habitaciones y áreas públicas del hotel.

puestos directivos y de supervisión con los operativos quienes directamente sirven al cliente durante su estancia.

Esta reducción de puestos también es una reducción de personal no productivo que ejercía funciones intermedias de autoridad y decisión ocasionando tardía en la respuesta de nuestros servicios. Hoy los puestos operativos no sólo se comunican más en su interior departamental sino hacia fuera también absorbiendo en buena parte la toma de decisión y autoridad de los jefes inmediatos. Para ello se tiene que hacer una mejor selección de personal, más preparado y con mayor capacidad de proyectarse y crecer dentro de la organización. Personal con evaluaciones de puesto bien retribuidas por su ampliación de funciones y responsabilidades.

Se cuenta con personal más capacitado y con una estructura de operación que permite la toma de decisión y responsabilidad compartida con los compañeros y la dirección del hotel, esta perspectiva de trabajo ofrece mejores condiciones de trabajo en equipo y compromiso por el servicio. Obviamente esto es un fuerte cambio para el personal operativo, pero no lo es menos para los jefes departamentales que tienen que preparar a su personal y confiar en ellos, apoyándolos en las decisiones que se tomen, por arriba de los resultados que tengan, dado que el hacerlo es precisamente actuar para el cliente con versatilidad, rapidez y seguridad.

A continuación se describe en forma general las funciones que cada uno de los departamentos tienen dentro del organigrama del hotel y sus interrelaciones departamentales.

II.3.2.1 Recepción.

Es responsable de atender al huésped desde su ingreso al hotel hasta su salida controlando toda la información que este genere durante su estancia. Maneja el cobro de los consumos del huésped. Es también el canal de comunicación del huésped con los servicios del hotel; es ahí donde resuelve cualquier tipo de inquietud. El servicio que en este departamento se da se proyecta directamente al cliente y recibe de él la retroinformación de todas las actividades del hotel.

Finalmente es la coordinadora general de las necesidades del cliente durante las 24 horas del día dirigiendo a cada uno de los demás departamentos en su atención durante su estancia.

Reporta directamente a la gerencia general y es cliente y proveedor de todos los departamentos del hotel.

Está compuesta por el puesto de recepcionista exclusivamente y formado por seis personas.

II.3.2.2 Ama de Llaves.

Es responsable de mantener el orden y limpieza de todas las áreas públicas, de las habitaciones y del manejo de la tintorería a huéspedes y lavandería interna. En las habitaciones, además es responsable de proveer los suministros que el huésped requiere durante su estancia como jabón, agua, shampoo, blancos, papelería, etc. Vigila el cuidado de las instalaciones y coordina su mantenimiento para presentar en las mejores condiciones posibles del mobiliario e instalaciones del hotel.

Su trabajo está fuertemente relacionado con la ocupación del hotel y cuenta con veinticuatro personas ubicadas en lavandería, camaristas y personal de intendencia.

Reporta directamente a gerencia general y sus clientes internos son recepción y ventas por la adecuación de la demanda y de atención directa al cliente; mantenimiento por el cuidado del mobiliario y equipo; y alimentos y bebidas del lavado de blancos y limpieza de áreas básicamente.

De este departamento se detallará más adelante.

II.3.2.3 Alimentos y Bebidas.

Es responsable de proveer los servicios de alimentos y bebidas en cada uno de los centros de consumo del hotel: restaurante, room service, banquetes y lobby bar. Su función parte de la promoción y venta hasta

la presentación de los alimentos y bebidas según los estándares de operación de la cadena y los requerimientos del cliente. Requiere de tener un buen control de sus suministros y de una excelente preparación de su personal por la tremenda variedad de sus servicios y la alta exigencia del cliente.

Está compuesto por treinta y ocho personas aproximadamente ubicadas en los puestos de supervisor de alimentos y bebidas, supervisor de cocina, cajeras, cocineros, stewards, vendedores.

Reporta a Gerencia general y sus clientes son recepción y contabilidad por la información del cliente e ingresos captados; ventas por la atención a los programas de promoción y ventas; mantenimiento por el cuidado de mobiliario y equipo; y a ama de llaves en específico por el servicio de room service.

II.3.2.4 Mantenimiento.

Es responsable de mantener en óptimas condiciones las instalaciones y el mobiliario y equipo de cada una de las áreas operativas. Sus funciones se dirigen a los departamentos operativos que tienen un contacto directo con el cliente proporcionando el soporte de mantenimiento a sus aparatos y herramientas de trabajo. Sus actividades son de vital importancia; un descuido puede parar por completo el hotel. Suministran sus energéticos y cuida los equipo que los alimentan (agua, luz y gas).

Reportan directamente a Gerencia general y están formados por siete personas ocupando el puesto de operador de mantenimiento.

Sus principales clientes son Alimentos y bebidas, Ama de llaves y Recepción por su naturaleza operativa y de contacto con el cliente.

II.3.2.5 Ventas.

Promueve y realiza la venta general del hotel buscando siempre la mejor ocupación al mejor precios atendiendo las necesidades de los viajeros de negocio y de placer y por cada segmento y sector del mercado. Son los activadores de la operación hotelera; si no hay clientes no hay nada que hacer. Tiene la vital responsabilidad de vender el hotel tanto en cuartos como en alimentos y bebidas, obviamente todos los departamentos venden al hacer bien su trabajo, pero la responsabilidad radica en ellos. Para cumplir su función requiere de una fuerte actividad creativa y de instrumentación de cada uno de los productos que se tienen y de los propios programas promocionales.

Está formado por 5 personas ocupando los puestos de Gerente de Ventas, supervisora de programa comercial, ejecutivos de ventas y reservaciones.

Reporta directamente a gerencia general y su principales clientes son Recepción, Ama de llaves y Alimentos y Bebidas por su contacto con el cliente y por presentar directamente el servicios y productos que ventas vende y promueve.

II.3.2.6 Gerencia Administrativa.

Es responsable de administrar y controlar el buen uso de los recursos económicos así como contabilizar cada una de los gastos e ingresos del hotel. Determina la rentabilidad del hotel. Al mismo tiempo también es responsable de la elaboración de la nómina y de los asuntos fiscales.

Reporta directamente a la Gerencia general tiene a su cargo cuatro personas ocupando los puestos de auxiliares de contabilidad.

Sus clientes y proveedores son todos los departamentos del hotel ya sea por los ingresos e información del cliente o por los gastos y compras que hacen los departamentos operativos o de soporte.

II.3.3 Estilo de Dirección.

Finalmente, y en adición al tipo de organigrama que se maneja en la institución se debe hacer una breve explicación del sistema general de operación que cambia por completo la forma de percibir el trabajo y la orientación que se tiene respecto del cliente.

De acuerdo a la filosofía de operación del hotel se ha invertido el organigrama pasando de un organigrama que responde a las peticiones del jefe inmediato y finalmente del Gerente general y una pirámide invertida en la que el huésped es motor y iniciador de cada uno de los procesos, se constituye el jefe de todos.

De manera de que la función del gerente y de los jefes departamentales es trabajar por su personal proporcionando todos los recursos necesarios para que puedan realizar satisfactoriamente sus funciones y de ahí sucesivamente hasta llegar al cliente. Antes la camarista o el mesero estaban en la base del organigrama trabajando para sus mandos superiores, ahora la visión es distinta, son ellos los que reciben el apoyo de sus jefes y son los portadores directos del servicio al cliente.

Este cambio en la orientación cambia radicalmente la visión de nuestro trabajo y la forma en que éste se realiza. De pronto quien dirige y que hay que complacer en todo, ahora es en quien me debe apoyar para hacer el trabajo, de receptor se convierte en agente activo del servicio y calidad al cliente interno. Coordina, dirige, apoya, motiva, entrena etc. "el volver el organigrama nos habla de una orientación unidireccional hacia afuera; de ahí nacen las dependencias en lugar de que se origine la vieja idea de la subordinación. Con la nueva visión nadie se puede quejar de que su subordinado fulanito se tomó tales o cuales atribuciones sin consultarme porque si estas atribuciones eran en favor del cliente...quien se queja puede, a su vez, escuchar de su superior que

esto es lo correcto; que para esto está él, para facilitar que aquel suboordinado siga tomando aquellas iniciativas”¹

En la forma de operar se pasa de una orientación al proceso y al control a una operación dirigida al cliente. Antes lo importante es cumplir con políticas y procedimientos administrativos (formatos, reportes, solicitudes del jefe cuando éste las requiera.), la preocupación es cumplir con la institución, el cliente es segundo, hay que hacer lo que el jefe pide, él es el que paga y el que manda. Ahora, se busca hacer sólo aquello que proporcione valor a lo que el cliente desea, atender sus necesidades es primero, cuando éstas se generen y buscando la mayor satisfacción posible. El cliente es primero, es la razón última de todas nuestras acciones. Es más aquellas que no tengan una aportación en este sentido o las apoyen secundariamente, deben ser eliminadas totalmente.

Esta transformación en la orientación del trabajo es radical para la organización y requiere de cambios en materia de autoridad, trabajo en equipo, responsabilidad, toma de decisiones entre otras, en el conjunto y en lo individual. Sin embargo esto también establece las bases para el desarrollo de la calidad en la que el cliente final e intermedio es todo.

En la compañía “sabemos que el talento de las personas es la fuente esencial de las ventajas competitivas de la empresa. Por eso el gran objetivo trazado por el área de Recursos Humanos es: Establecer en forma integral, planeada e institucional, el proceso de desarrollo de quienes trabajan en la organización a todos niveles...

¹ OINEBRA, Juan, et. al. *Dirigido por servicio*. 40 p.

En este contexto, los grandes objetivos de desarrollo para nuestros recursos humanos apuntan hacia tres direcciones:

- a) Fortalecer la IDENTIDAD de la compañía, logrando que cada uno de sus miembros comparta sus objetivos, su orientación hacia el servicio y sus estrategias de crecimiento.
- b) Desarrollar actitudes que generen sólidas cadenas de servicio orientadas al huésped.
- c) Propiciar el TRABAJO EN EQUIPO mediante la participación permanente del recurso humano en la toma de decisiones para la prestación de un servicio de mejor calidad⁴.

⁴ POSADAS DE MEXICO. *La experiencia Posadas*. p 14.

III. DESCRIPCION ESPECIFICA

III.1 EL AMA DE LLAVES

Para hacer la descripción específica del problema es necesario complementar la descripción del puesto de Ama de Llaves que se hizo en el organigrama en cuanto a funciones y responsabilidades, así como señalar las características del personal a su cargo.

Aunque no existe un manual actualizado por parte de la cadena podemos tomar como base la siguiente descripción del puesto, exclusivamente en las funciones que tienen que ver con la atención a habitaciones:

POSICION: AMA DE LLAVES¹**DEBE ESTAR PREPARADO PARA:**

1. Programar las actividades de sus empleados.
2. Adecuar las tareas de sus empleados a las necesidades de ocupación diarias.
3. Realizar programás de limpieza adicional.
4. Preparar los puntos de trabajo para cada habitación.
5. Actualizar el estatus de habitaciones al inicio del turno y al final del día.
6. Inspeccionar habitaciones.
7. Reportar las habitaciones limpias a la recepción.
8. Asear cuartos si es necesario.
9. Entrenar a sus camaristas.
10. Control de asistencia de su personal.
11. Custodiar y controlar las llaves de habitaciones
12. Preparar y administrar los químicos para limpieza.
13. Reportar problemás de mantenimiento
14. Llevar el inventario de suministros y equipo de operación.
15. Llevar el listado de suministros y reponer el inventario.
16. Se encarga de la limpieza de blancos
17. Proporciona los suministros de papelería.
18. Realiza mantenimiento menor
19. Atiende las actividades encomandadas por el gerente.

Adicionalmente:

1. Supervisa el mantenimiento preventivo.
2. Es responsable de los resultados de satisfacción del huésped de su departamento.
3. Es responsable que su personal esté plenamente contratado.
4. Proporciona el uniforme de su personal.

Existen otras funciones relacionadas con la atención de áreas públicas y lavandería, sin embargo sólo nos limitaremos a la función propia del ama de llaves en la atención y servicio a cuartos.

En cuanto a su preparación para asumir este cargo es básico que cuente con estudios técnicos en hotelería como mínimo o bien con experiencia

¹ KAPPA M., Margaret, et al. *Maintenance Housekeeping Operations*. p 34.

en hotelería al menos de 7 años y en puestos relacionados con el departamento. Para esto el hotel busca como primera opción la preparación académica con experiencia debido al control que se requiere de gastos y de personal así como de capacidades y habilidades para tomar decisiones y atender al cliente.

Sus habilidades tienen que estar altamente orientadas a la administración del personal y a la capacidad de dirigir y administrar sus recursos. Es fundamental que también tenga la habilidad de manejar situaciones de presión y quejas del cliente tomando las decisiones y asumiendo la responsabilidad de sus actos. La capacidad para formar equipo y de comunicarse son indispensable.

La Ama de Llaves es un puesto que requiere el máximo detalle en el trabajo, su éxito consta de la sensibilidad para detectar variaciones al mínimo detalle al ser éstas son percibidas por el cliente y fuertemente evaluadas. La hotelería vive de los detalles hacia el cliente y en su departamento es vital, no olvidemos que la razón última del cliente en un hotel es descansar y dormir a gusto atendido como se merece, "como en casa".

Sobre las actitudes se requiere la vocación y deseo de servir a los demás, su actitud positiva hacia el cliente y su personal debe ser ejemplar. Paciencia, comprensión y actitud de mejora continua son importantes para el buen desempeño de sus labores.

Los datos personales del Ama de llaves del Posada los Angeles son:

Edad: 28 años
Sexo: femenino
Antigüedad: 3 meses
Preparación: estudios técnicos en hotelería
Estado civil: separada
Experiencia en el ramo: 10 años

SU PERSONAL.

Exclusivamente con el área de cuartos cuenta con 14 camaristas y 1 asistente cuyas características básicas son las siguientes:

Camaristas

Antigüedad promedio: 1 año
Edad promedio: 33 años
Sexo: femenino

Escolaridad en porcentajes:

primaria 43 secundaria 35 preparatoria 14 otros 8

Estado civil en porcentajes:

soltera 28 casada 28 madre soltera 35

otros 8

Asistente

Edad:	28 años
Sexo:	femenino
Antigüedad:	3 meses
Preparación	estudios técnicos en hotelería
Estado civil:	separada
Experiencia en el ramo:	10 años

El apoyo del asistente se tiene cuando la ocupación promedio esperada del mes es del 80% por la fuerte carga de trabajo que se genera. Lo difícil de esto es tener siempre disponible a una supervisora con el conocimiento de los estándares de operación y el conocimiento de la especificidad operativa del hotel.

III.1.1 Actividad Laboral del Ama de Llaves.

Ahora bien, para avanzar en el análisis de los procesos actuales de la calidad tenemos que identificar cómo es que realiza sus funciones y cumple sus objetivos en el trabajo cotidiano por medio del cronograma de actividades que tiene en un día habitual. En esta descripción reconoceremos el tiempo destinado a la actividad de habitaciones y el tiempo que dedica a las actividades de lavandería y áreas públicas, obviamente con el objeto de ponderar las presiones que tiene y que

afectan en el rendimiento y habilidad requerida para cumplir sus objetivos⁶.

HORA	ACTIVIDAD	CONTROL
8:00	RECORRIDO GENERAL DEL HOTEL. plan de actividades del día	NOTAS PERSONALES
8:15	VERIFICAR ESTATUS DE OCUPACION Se distribuye el trabajo de las camaristas 13 cuartos por camaristas fijas por piso La distribución se hace de los cuartos sucios ocupados y de salida de acuerdo a la información del sistema.	FORMATO REPORTE CAMARISTA <i>figura 1</i>
8:30	Bloqueo de 3 habitaciones para mantenimiento del FIESTA KARE CAMARISTAS VERIFICAN ESTATUS REAL DE HABITACIONES Y SE DETALLAN DISCREPANCIAS VS. EL SISTEMA. El ama de llaves verifica el estatus y asigna clientes distinguidos y hab. con cama extra. Solicita información de prioridades a recepción. Las camaristas inician el aseo de habitaciones.	CONTROL DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO A HABITACIONES. <i>figura 2.</i> REPORTE DE CAMARISTA
9:00	ALL VISITA PISO POR PISO PARA VERIFICAR ESTATUS REAL Y SUPERVISAR EL TRABAJO DE CADA CAMARISTA Se redistribuye la carga según salidas.	FORMATO DE SUPERVISION DE ALL. <i>figura 3.</i>
10:30	CONTROL DE LAVANDERIA Y TINTORERIA La lavandería se recoge en la habitación y en recepción. Se hace el reporte y se elaboran cargos al huésped con soporte a recepción. También se atienden las actividades y la supervisión de la lavandería.	
12:00	RECORRIDO Y SUPERVISION DE HABITACIONES. Se verifican el trabajo de las camaristas y los problemas de mantenimiento. Se elabora lista de trabajos de mantto.	FORMATO DE SUPERVISION DE ALL. CONTROL DE FALLAS. <i>figura 4.</i>
13:00	SUPERVISION DE A.P. SEGUN PROGRAMA DE ACTIVIDADES. Recorrido hotel.	
14:00	COMIDA.	
15:00	RECORRIDO Y SUPERVISION DE HABITACIONES. La prioridad es verificar salidas. La verificación es en promedio 40% del total de cuartos. Se hace la segunda lista de trabajos para mantto.	CONTROL DE FALLAS
16:30	CIERRE DEL TURNO. Recepción de llaves y trabajo de camarista. Se evalúa el manejo del estatus automático.	VITACORA.

⁶ El cronograma de actividades fue proporcionado por la misma Ama de Llaves del hotel

17:30 Se dejan pendientes para el servicio nocturno.
ACTUALIZACION DEL ESTATUS DE HABITACIONES EN EL SISTEMA. SISTEMA DE COMPUTO.
Se verifican discrepancias.
Se desbloquen las habitaciones de FIESTA KARE.

Además de la actividad diaria existen otras actividades básicas que no se realizan diariamente:

REQUISIONES DE COMPRA	LUNES-JUEVES Y SABADO
JUNTA DE COMITE DE OPERACIONES	LUNES
RECEPCION DE PROVEEDORES	TARDES
JUNTA DE AREAS PUBLICAS	JUEVES
JUNTA DE CAMARISTAS	VIERNES

Podemos observar la fuerte carga de trabajo que se tiene considerando los tres departamentos que maneja y las ocupaciones señaladas en el contexto general, así como el total de personal que coordina. En sus actividades la distribución, la supervisión y evaluación del trabajo es el 80% de su tiempo y de su éxito. La habilidades en la coordinación y dirección de personal es fundamental.

A continuación se presentan los reportes y formatos de control que el Ama de Llaves utiliza diariamente en el cronograma de actividades que acabamos de citar.

figura 2

CONTROL DE ESTADO DE HABITACIONES

FECHA: _____

HAB	TIPO	STATUS	HAB	TIPO	STATUS	HAB	TIPO	STATUS	HAB	TIPO	STATUS
101	KS		201	KS		301	KS		401	KS	
102	KS		202	KS		302	KS		402	KS	
103	KS		203	KS		303	KS		403	KS	
104	DO		204	DO		304	DO		404	DO	
105	JS		205	JS		305	JS		405	JS	
106	KS		206	KS		306	KS		406	KS	
107	DO		207	DO		307	DO		407	DO	
108	DO		208	DO		308	DO		408	DO	
109	KS		209	KS		309	KS		409	KS	
110	KS		210	KS		310	KS		410	KS	
111	DO		211	DO		311	DO		411	DO	
112	DO		212	DO		312	DO		412	DO	
114	KS		214	KS		314	KS		414	KS	
115	KS		215	KS		315	KS		415	KS	
116	DO		216	DO		316	DO		416	DO	
117	DO		217	DO		317	DO		417	DO	
118	KS		218	KS		318	KS		418	KS	
119	KS		219	KS		319	KS		419	KS	
120	DO		220	DO		320	DO		420	DO	
121	DO		221	DO		321	DO		421	DO	
122	KS		222	KS		322	KS		422	KS	
123	DO		223	DO		323	DO		423	DO	

501	KS		601	KS		702	KS				
502	KS		602	KS		704	KS				
503	KS		603	KS		706	KS				
504	DO		604	DO		708	DO				
505	JS		605	JS		709	KS				
506	KS		606	KS		710	KS				
507	DO		607	DO		711	DO				
508	DO		608	DO		712	DO				
509	KS		609	KS		714	KS				
510	KS		610	KS		715	KS				
511	DO		611	DO		716	DO				
512	DO		612	DO		717	DO				
514	KS		614	KS		718	KS				
513	KS		615	KS		719	KS				
516	DO		616	DO		720	DO				
517	DO		617	DO		721	DO				
518	KS		618	KS		722	KS				
519	KS		619	KS		723	DO				
520	DO		620	DO							
521	DO		621	DO							
522	KS		622	KS							
523	DO		623	DO							

O-Ocupado	V-VACIO	CX-CAMA EXTRA
CH-SALIDA	F-FUERA DE SERVICIO	END-EQUIPAJE
D-PRIVACIA "NO MOLESTAR"	S-OCUP. C/EQUIPAJE	NO DURMIO

figura 4

HOTEL POSADA LOS ANGELES

REPORTES DE MANTENIMIENTO

DIÁ:

HORA:

PISO HAB.	1 TIPO	FALLA	PISO HAB.	2 TIPO	FALLA
PISO HAB.	3 TIPO	FALLA	PISO HAB.	4 TIPO	FALLA
PISO HAB.	5 TIPO	FALLA	PISO HAB.	6 TIPO	FALLA
PISO HAB.	7 TIPO	FALLA	AREAS PUBLICAS		

III.1.2 Supervisión.

Uno de los pilares fundamentales del éxito del departamento es la verificación del trabajo que cada camarista hace como resultado final de sus acciones y que debe ser monitoreado permanentemente por el Ama de Llaves. La supervisión que hace tiene como objetivo verificar el cumplimiento de los estándares de servicio y montaje en habitaciones; calificar el desempeño de cada camarista identificando fuerzas y debilidades; entrenar al personal.

A continuación se hace la descripción del proceso de supervisión que se realiza actualmente. Cuando la camarista está presente o haciendo el cuarto, el Ama de Llaves verifica el estándar de habitación al máximo detalle y hace notar las variaciones indicando cual es el resultado deseado y la mejor forma de lograrlo. Posteriormente y durante el turno se procura regresar para verificar el cambio e indicar a la camarista la atención que se tiene y la necesidad de que lo aplique de inmediato.

En el caso de que no esté presente la camarista y de manera ocasional se hace la inspección de habitación en el formato de inspección de habitaciones indicando las variaciones y los comentarios a mantenimiento. Se le entrega posteriormente y retroinforma personalmente. En ambos casos si existe reincidencia en la falla se procede a las acciones disciplinarias para forzar la mejora del desempeño del empleado.

III.1.3 Juntas con Camaristas.

La junta semanal de los viernes cubre varios objetivos:

- Informar de avisos generales;
- Se hace una evaluación general del trabajo;
- Se atienden aspectos generales.

En el manejo de la junta de "calidad" existe gran oportunidad de estandarizar su proceso y garantizar sus resultados partiendo de la definición y objetivo que se debe abarcar en cada una. Esto lo veremos en la presentación de alternativas de mejora.

III.1.4 Entrenamiento.

En el caso de contar con personal nuevo existe un procedimiento de entrenamiento en el puesto basado en el adiestramiento en el campo, la supervisión y retroinformación personal. En este caso se hace lo siguiente:

- Se asigna una camarista como "tutor de entrenamiento" con conocimiento probado de su puesto y con capacidad y paciencia para enseñar.
- Se establece un tiempo límite de aprendizaje mínimo (dos semanas).
- Se supervisa el trabajo por el Ama de Llaves y se retroinforma en el mismo campo.

- Se deja sola en su trabajo y se pone a prueba con el objeto de identificar sus tiempos y resultados.
- Si cumple se autoriza como camarista independiente.

En la supervisión diaria y en el entrenamiento al puesto existe una fuerte oportunidad de mejora proporcionando técnicas y metodologías de enseñanza-aprendizaje, sobretodo en la primera, dado que es el acto básico de entrenamiento y mejora continua con que se cuenta. Esto es también sujeto de un análisis más profundo y de propuesta formativa.

III.2 MEDICION DE RESULTADOS.

Para la medición y evaluación de resultados se cuenta con instrumentos externos e internos. Los primeros son los que realizan por el cliente o por los inspectores corporativos, y los segundos por la propia administración del hotel o de la misma Ama de Llaves. Por supuesto que los segundos deben motivar a obtener resultados satisfactorios en los externos por su importancia y jerarquía de quien los realiza, deben ser un filtro y seguimiento de las actividades necesarias para el éxito del trabajo.

Las descripciones de puesto deben presentarse también por los resultados esperados y objetivos cumplidos. En este caso el objetivo supremo del Ama de Llaves es tener los cuartos aseados, ordenados, en perfecto estado y con los suministros que el cliente requiere conforme a los estándares de servicio que el hotel ofrece en su políticas comerciales. Las habitaciones deberán tenerse en estas condiciones con la

disponibilidad que requiere la demanda de ocupación en las horas de ingreso de huéspedes durante todo el año.

Este objetivo máximo presupone otros específicos que definen los procesos de trabajo como son:

- Tener a su personal con las capacidades y habilidades de servicio para desempeñar su trabajo;
- Contar con los suministros adecuados en cantidad y calidad (control de inventarios y compras);
- Mantener su equipo de operación e instalación en perfectas condiciones.
- Llevar el control de mantenimiento preventivo, fumigación y jardinería.
- Atender las necesidades del huésped solicitadas a su departamento con soporte continuo.
- Tener un ambiente de trabajo adecuado en su departamento que garantice la estabilidad y armonía.

Por tanto, los instrumentos de medición de resultados deben precisamente medir en forma cuantificada el logro de estos objetivos. Estas herramientas constituyen básicamente los controles de la calidad que utiliza la compañía. Tendremos que analizar su efectividad y si son capaces de evaluar la calidad desempeñada.

III.2.1 Externos.**III.2.1.1 S.S.H.-Sistema de Satisfacción del Huésped (anexo 1).**

Este sistema consta de seis cuestionarios que evalúan los servicios que el hotel ofrece desde la llegada del huésped hasta su salida y paso por cada departamento, y un cuestionario sobre su perfil, frecuencia de viaje, si viene de placer o de negocios, cómo se enteró del hotel, etc. Al huésped se le solicita que llene uno de esos cuestionarios presentado secuencialmente. Puede ser que le toque el perfil o bien, sobre los servicios del restaurant o sobre los servicios ejecutivos. En el caso del departamento de Ama de Llaves el cuestionario que le corresponde se presenta de la siguiente manera.

QUE MIDE: el objetivo general del departamento con base en los siguientes puntos:

- servicio de camaristas;
- atención de camaristas;
- comodidad de habitación;
- instalaciones de baño;
- funcionaron electricos.

QUIEN EVALUA: el huésped

QUIEN APLICA: el recepcionista

FRECUENCIA:	al término de cada estancia.
LUGAR:	en recepción.
METODOLOGIA:	cuestionario con preguntas cerradas con escala de MALO, REGULAR, BUENO, MUY BUENO. Cuenta con área para comentarios.
VALIDEZ:	se requiere el 25% de cuestionarios del total de las salidas del mes, cualquier número menor inválida la prueba. Si son siete cuestionarios el porcentaje de captura por cuestionario es un séptimo del total de capturas.
ESCALA:	de 0 a 50 % mal de 51% a 75% regular de 76% a 90% bien de 91% a 100% excelente
CALIFICACION MINIMA:	80% promedio anual.
OTRAS AREAS DE EVALUACION:	restaurantes y bares, servicio ejecutivo, servicio al huésped.
BENEFICIO:	se conoce al cliente y su satisfacción del servicio.

LIMITANTE: es al final de la estancia, sus comentarios son a posteriori, cuando se va y el servicio ha terminado.

COMENTARIO: evalúa todos los departamentos involucrados con el servicio directo al cliente y de acuerdo a los valores que el cliente percibe del servicio que tiene durante su estancia. Es la herramienta por excelencia de la compañía; mide diariamente nuestro desempeño por quien paga y requiere el servicio. Permite una muestra representativa de loss clientes, lo que permite mayor validez de los resultados. Pondera cada uno de los puntos de evaluación y deja espacio para comentarios y sugerencias. Se sabe quien llenó el cuestionario y en que cuarto estuvo par dar seguimiento y respuesta al comentario y evaluación del cliente. Los cuestionarios están foliados.

Se captura por medio de sistema de cómputo y arroja los resultados y el total de comentarios de las áreas.⁷

El S.S.H. constituye la herramienta máxima para el logro de la calidad, puesto que es el cliente final quien evalúa los servicios recibidos durante su estancia en todas sus posibilidades. Pondera su percepción del servicio y manifiesta sus sugerencias o quejas. Con el sistema obtenemos toda la información del cliente desde su perfil como consumidor hasta todos los problemás que tenemos que resolver o mejoras que hacer para adecuarnos a sus necesidades. Al término del

⁷ El sistema de evaluación 'S.S.H.' es propiedad en su totalidad de la cadena operadora de los hoteles Pranda Los Angeles.

mes se gráfica el resultado del hotel y se establece un análisis comparativo entre departamentos y hoteles para determinar cuáles son las causas de los problemas de servicio, establecer una norma promedio y planes de acción para su mejora. En este análisis comparativo se puede detectar si la problemática es particular a un hotel o si es un problema de la marca, lo cual llevaría a modificaciones estructurales del servicio.

Esta herramienta corresponde a la medición del resultado y representa la voz del cliente como evaluador y destino final de los procesos de calidad y servicio. Corresponde así a uno de los requisitos de todo programa de calidad *escuchar al cliente*.

III.2.1.2 Inspección Corporativa (anexo 2).

Una forma de garantizar la estandarización de todos los hoteles de la cadena es a través de la inspección corporativa que busca unificar la presentación del producto y el cumplimiento de una serie de requisitos que garanticen los resultados en el interior de los procesos de calidad y de otras actividades necesarias para la administración en forma secundaria.

QUE MIDE: mide los resultados a detalle en el interior del proceso sin evaluar precisamente los procesos, sólo los objetivos de soporte para el logro de la meta final. Su

enfoque primario son la revisión física de instalaciones y recursos materiales.

QUIEN EVALUA: el Director de operaciones.

QUIEN APLICA: el Director de operaciones.

A QUIEN EVALUA: al Gerente General y al Jefe del Area

FRECUENCIA: 1 vez cada 6 meses dependiendo de los resultados. No se avisa al hotel cuando se realiza para encontrar sus instalaciones en estado natural.

LUGAR: instalaciones del departamento de Ama de Llaves.

METODOLOGIA: cuestionario basado en preguntas con escala SI-NO, cumple o no cumple, se pondera cada concepto y se obtiene la evaluación del departamento. El peso específico de cada pregunta está establecido según el impacto en el objetivo general de estándar y servicio al cliente.

VALIDEZ: total, se basa en hechos plenamente identificados y cuantitativos.

ESCALA: 1 a 10

1 a 6 muy mal-se aplica cada mes y el corporativo toma el control del hotel.

6 a 7 mal-se aplica cada tres meses y se define plan de acción con el jefe de área y el gerente.

7 a 8 bien-se aplica cada 4 meses.

8 a 9 excelente-se aplica cada 4 meses.

9 a 10 sobresaliente-se aplica cada seis meses.

CALIFICACION MINIMA: 8.5 promedio anual.

OTRAS AREAS DE EVALUACION:

restaurantes y bares, servicio ejecutivo, servicio al huésped, administración, etc.

BENEFICIO: se unifica el estándar de operación a nivel cadena y obliga a la administración al cumplimiento de los estándares y recursos de soporte para cumplir con el servicio prometido.

LIMITANTE: es una herramienta de medición de resultado y no atiende al proceso ni establece sugerencias, sólo mide.

COMENTARIO: además de la medición en si, no presenta alternativas de mejora ni es un instrumento de análisis de problemás, sólo cuantifica el estado físico de las instalaciones conforme al estándar, mantiene unificado los criterios de cadena y dá soporte al resultado final de

calidad que el cliente recibe, ahí radica su aportación. Por la jerarquía interna de quien la aplica se ejerce fuerte presión en su realización y el personal evaluado la recibe con tensión. Se corrompe su función y se percibe como un instrumento para sancionar y no tanto para motivar.

Si tomamos en cuenta que todo instrumento de evaluación debe enseñar, motivar y calificar el conocimiento o habilidad⁸ que se tiene, en este caso si se aprende por la identificación de los nuevos estándares o por la omisión de unos por descuido, pero no establece procesos de mejora continua. Motiva poco por el impacto en la evaluación del desempeño y por su estructura de evaluación en la que se identifican los defectos más que los aciertos y existe la sensación de que siempre se sale mal, son tantos los detalles que se haga lo que se haga no se reconoce el esfuerzo. Se califica el nivel de estándares y se hace también el comparativo con otros hoteles.

Este instrumento constituye la medición interna de los resultados de los procesos relacionados con los estándares de las instalaciones físicas.

En estas dos herramientas la cadena mantiene todo su proceso de calidad, la forma en que se realiza en su interior y los procesos que la soportan quedan en manos del propio hotel; de la inteligencia, conocimiento y habilidad que el personal tenga para cumplir con las expectativas del cliente y con los estándares de la cadena. Para la cadena la calidad es lo que el cliente dice y la adecuación de estándares. Esto si es parte de la calidad, pero si nos quedamos sólo con ello constituye un

⁸ cfr. NERICI O. Imileo, *Hacia una dialéctica general dinámica*, p. 510

reduccionismo limitado a los resultados y no a las actividades que lo garanticen.

III.2.2 Internos.

En estos se sitúan los que se mencionaron en las actividades diarias del Ama de Llaves como son el control de mantenimiento preventivo, el formato de supervisión de ama de llaves, el control de fallas, la bitácora, todos éstos creados por el propio hotel, y el reporte de camarista y estatus de habitaciones que forman parte de los instituidos por la cadena y que no constituyen instrumentos para la calidad pues son meramente administrativos en cuanto a la distribución del trabajo. Los primeros, sin embargo, si buscan garantizar los procesos internos para la calidad como es el caso del reporte de fallas en habitaciones que pretende informar a mantenimiento de las anomalías detectadas durante la estancia del huésped o antes de que reciba su habitación, lo cual resulta muy valioso pues se solucionan los problemas previos a que se presenten, son acciones preventivas; o el formato de ama de llaves que evita desviaciones del estándar y de la limpieza de habitaciones cuando el cliente las necesita y obviamente antes de que las utilice. Todas estas herramientas se utilizan de manera permanente.

Sólo falta mencionar una más que consiste en una inspección de habitaciones realizada por la propia gerencia del hotel (*figura 5*). Se hacen en promedio 3 diarias y busca identificar al igual que la inspección corporativa el estándar de presentación de la habitación adicionando observaciones específicas al ama de llaves y al departa-

mento de mantenimiento que serán utilizadas para el mantenimiento preventivo y servicio a cuartos.

Aunque se parece a la inspección corporativa su objetivo difiere en que ésta busca proponer alternativas de solución internas y hacer una evaluación específica del desempeño de cada camarista. Se identifican sus aciertos y sus debilidades como áreas de oportunidad en las que se requiere mejorar. Potencialmente contribuye al análisis de la evaluación del trabajo del personal y su constancia y consistencia día a día, en todas su habitaciones.

Hasta aquí, ha terminado la descripción de las actividades específicas que se realizan en el departamento y que buscan cumplir las expectativas de calidad y servicio al cliente. Si bien, a la fecha los resultados en el S.S.H. son de 80% promedio, éstos se pueden mejorar fortaleciendo los procesos de calidad internos, pero más aún trabajando sobre los valores y actitudes que se deben tener para que más que formás de actuar, sean producto del convencimiento que la calidad tiene para servir al cliente como la razón final del trabajo. La contribución pedagógica del trabajo radica precisamente en el valor agregado que se le debe proporcionar al ama de llaves y a su personal para que tenga la capacidad y habilidad de cumplir con los procesos de calidad y las expectativas del cliente, partiendo básicamente de su formación. En este sentido, la aportación puede ser aplicable a otros departamentos del hotel porque aparte del proceso en si, las actitudes, la formación de hábitos y los valores que los soportan son totalmente transferibles.

figura 5
INSPECCION DE HABITACIONES

AREA	ASPECTO	HABITACION
PUERTA	MARCO INTERIOR/ MIRILLA/ TOPE / PASADOR MAPA DE EVACUACION/ TARJETA NO MOLESTAR	
VANITY	ESPEJO/ MACETA PULIDA/ LLAVES / TAPON/ DESAGUE/ TOALLA DE MANO (2)/ AGUA (1)/ CANASTA DE AMENITIES/ FACIALES (2)/ BOLSA SANITARIA/ LIMPIA CALZADO, SHAMPOO, JABON FACIAL/ J DESODORANTE/ KLFENEX/ CESTO DE BASURA.	
CLOSET	GANCHOS (8)/ LISTA DE LAVANDERIA/ MALETERO	
BAÑO	PUERTA/ MARCO/ CHAPA/ TOPE/ PISO/ W.C./ TANQUE/ TAPA/ ASIENTO/ PAPEL SANITARIO (2) T. DE BAÑO (2)/ TINA/ TAPON/ CORTINA/ TAPETE/ T. FELPA/ BARRA DE SEGURIDAD/ REGADERA/ CROMOS/ PAREDES Y TECHO/ PINTURA/ LUZ.	
ALFOMBRA	ASPIRADO/ MANCHAS/ QUEMADURAS	
PAREDES	LIMPIEZA/ PINTURA/ MURO/ TECHO	
CREDENZA	ESPEJO/ MARCO/ CHAROLA/ HIELERA/ VASOS CON TAPA (2)/ PUBLICIDAD/ CAJONES/ MURO	
T.V.	FUNCIONAMIENTO/ PUBLICIDAD/ CONTROL T.V.	
ESCRITORIO	LAMPARAS/ TELFONO/ CARPETA/ HOJAS Y SOBRES 3/ MENJ ROOM SERVICE/ DIRECTORIO SERVICIOS/ PLUMA Y CERILLOS/ BASURERO	
AIRE ACOND.	REJA DE CONTROL/ FUNCIONAMIENTO	
VENTANA	SEGURO/ MARCO/ CRISTAL/ CALCOMANIA/ CORTINA FRESCLURA/ VASTON/ FUNCIONAMIENTO.	
SOFA	TAPIZ/ MARCO/ CRISTAL/ MESA/ CENICERO/ CERILLOS Y LAMPARA DE PIE.	
BURO	TELEFONO/ INSTRUKTIVO TELEFONO/ BLOCK/ PLUMA CENICERO/ CERILLOS/ BIBLIA/ DIRECTORIOS/ LUZ	
CAMAS	TENDIDO/ COCHA/ COBERTOR/ SARANAS 2/ FUNDAS ALMOHADAS/ CABECERA/ LAMPARAS.	
OBSERVACIONES AMA DE LLAVES		
OBSERVACIONES MANTENIMIENTO		
FECHA:	CAMARISTA:	INSPECCIONADO POR:

IV. FUNCIONES Y ACCIONES DESARROLLADAS (LOGROS Y POSIBILIDADES).

En el caso que se está tratando no se pretende resolver un problema como tal, sino buscar cómo incrementar la calidad en el servicio a partir de la formación del ama de llaves y de su impacto en la mejora del personal a su cargo traducida en un mejor desempeño y resultado de satisfacción al cliente. Por supuesto que en este informe no interesa la contribución precisa de los materiales e instalaciones físicas estructurales del propio hotel o de los recursos económicos que contribuyen a este fin, sino la formación de quien es actor vital para el logro de la calidad. Obviamente los procesos y procedimientos que realizan importan como resultado de la acción concreta para la calidad, el enfoque va dirigido más a la preparación de valores, actitudes y hábitos orientados en este sentido.

Se ha enfocado la calidad a la medición de los resultados lo cual parece básico por ser punto de partida para el análisis de causas y efectos en la solución de problemas o en el establecimiento de mejoras al producto y servicio. Sin embargo la sola medición es limitada el decir que el estar en 70, 75 o 80 en el S.S.H. dá un punto de referencia, por sí mismo no mejora la calidad ni garantiza el resultado; no significa nada como proceso de mejora continua. Un sistema de calidad no es aquel que se sustentan en la medición de la calidad al final del proceso, sino en aquellos que en su proceso garantizan que el resultado sea satisfactorio. Por ejemplo: el que el cuarto esté limpio con todo sus estándares es excelente y se pueda medir, pero hoy puede estarlo y mañana quien

sabe, o puede ser distinto entre una camarista u otra, el objetivo más bien es tener el proceso diseñado de tal forma que en todos los caso y siempre, ese cuarto éste como debe ser. Un proceso de calidad es aquel que garantice que su resultado será satisfactorio **siempre**. Este proceso deberá estar sustentado en controles internos y en la preparación del personal que lo realiza, es más el proceso debe garantizar que quien lo lleva a cabo esté plenamente facultado para ello. Si no se trabaja sobre las personas aún siguiendo todos los pasos para la calidad, la acción puede ser defectuosa o inconsistente.

En el presente caso no se tratará más sobre los instrumentos actuales para la calidad. Si se tiene una captura en el Sistema de Satisfacción del Cliente (S.S.H) en lugar del 25% del 40% o del 60% ya no se va a decir más de la satisfacción del cliente, sólo aumenta el tamaño de la muestra; si alguien se queja de focos fundidos en habitación o del baño sucio en lugar de 5 personas serían 15 o 30, el problema está manifiesto y su validez es a partir del 25% de captura, de manera que el aumentar la medición del resultado de satisfacción no ofrece mejoras a la calidad, se sabe más de lo mismo. Su aportación es limitada, seguir sobre esto sería estéril.

En cuanto a la inspección corporativa, si se aumenta la frecuencia inspeccionando al hotel en forma mensual, además de ser muy costoso, si bien puede mejorar los resultados del S.S.H en un punto o tal vez dos sería sumamente desgastante para el personal y la institución el trabajar por y para la evaluación. Se prepararían más las instalaciones y los estándares, pero al no ofrecer conocimiento de cómo mejorar los procesos, tarde o temprano en lugar de trabajar para el cliente la

orientación se dirigiría al propio control. Medir, medir y medir destacando las fallas o lo que la gente dejó de hacer presionaría de tal forma a la operación que hagan lo que hagan su resultado sería insatisfactorio en la evaluación con repercusión en su desempeño y desgaste en el ánimo por servir al cliente. También inspeccionar más no nos llevaría a la mejora permanente y continua de la calidad.

La propuesta que se plantea atiende a la mejora de quien realiza el trabajo, y por tanto, la calidad del servicio y al proceso en sí que lo garantiza.

Cuando se alude a la calidad se hace referencia de mejora y ésta tiene que darse en todos los aspectos. Nadie da lo que no tiene, las camaristas y el ama de llaves no pueden dar calidad si no poseen la preparación y habilidades necesarias, más aún, no serán capaces de generar y cumplir con los procesos de calidad si no tiene la convicción del valor que tiene para ellos y para los demás el hacer las cosas bien y dar satisfacción total a quien recibe el trabajo. La calidad parte de valores y actitudes que mueven a la persona a la formación de hábitos orientados a la calidad en el trabajo. Que se pase de la teoría a la vivencia personal, de la forma al fondo, a la acción desinteresada de servir a los demás y aportar a la sociedad lo mejor de sí mismos. Y en esa acción encontrar la propia satisfacción personal y de su familia.

Se pretende establecer un modelo de calidad que contemple todas las partes del proceso y que sirva de guía para la formación del ama de llaves, proporcionándole más y mejores recursos en la ejecución de su trabajo y en la formación del personal a su cargo. **Que se llegue a la**

calidad por convicción no por resultado, pasar del tengo que hacer calidad, al querer hacerla.

Nuestras recomendaciones pedagógicas estarán orientadas al desarrollo de actitudes y hábitos de servicios con base en los voleres que la sustentan. Estas aportaciones se tienen que manifestar en una nueva forma de llevar las juntas de calidad, de supervisar al personal, de dar un apoyo personalizado a la formación del trabajador que permita la mejora continua en este camino. También se busca plantear algunas recomendaciones en las operaciones que fortalezcan el proceso de calidad, pero no en el sentido de la inspección de la que citamos anteriormente.

V. VALORACION CRITICA

V.1 FUNDAMENTACION DE LA CRITICA

En el camino a la fundamentación del porqué se proponen estas recomendaciones, se recorrerán varios temas a partir de las diferentes visiones que existen sobre la calidad y sus procesos para identificar los pilares donde se sustenta y la forma en que se relacionan con el trabajo en cuestión.

A continuación se presentan una serie de tablas en las que sintetizan las principales aportaciones que los más altos exponentes de calidad han hecho, basados en los estudios de Robert Louis Flood en su libro Administración total de la calidad.

En primer término tenemos a Deming, como el primer exponente de la calidad mundial a partir de sus aportaciones hechas de sus trabajos en Japón y establece lo siguiente:

1. Identifica los clientes internos y externos.
2. Determina las necesidades de los clientes.
3. Transforma esas necesidades nuestro lenguaje.
4. Desarrolla un producto que pueda responder a esas necesidades
5. Optimiza el producto de tal forma que contribuya tanto a nuestras necesidades como a las del cliente.
6. Desarrolla el proceso para que sea capaz de producir el producto.

7. Optimiza el proceso.
8. Prueba si el proceso es capaz de producir el producto en condiciones operativas.
9. Transfiere el proceso a la operación.⁹

Estos nueve pasos tienen una clara orientación al proceso y se muestran como el camino básico para iniciar un sistema de calidad. Se basa fundamentalmente en procesos de producción industrial. Sin embargo, y en adición a estos puntos, refuerza su visión con una serie de recomendaciones orientadas al personal y a la organización.

1. **Asegúrese que todos los empleados estén conscientes de la necesidad de la mejora de la calidad**-esto requiere liderazgo.
2. Establezca metas específicas para la mejora continua de la calidad en todas las actividades...
3. **Asegúrese que todos los empleados están entrenados para entender su papel en la mejora de la calidad** -esto debe incluir a los altos niveles de dirección por ser la causa más común de los problemas de calidad-.
4. Asegúrese que los problemas que evitan la mejora de la calidad sean eliminados con equipos de solución de problemas.
5. Asegúrese que el proceso de calidad es monitoreado.
6. **Asegúrese que las contribuciones sobresalientes para la calidad son reconocidas y publicadas.**
7. Mida todo el proceso y sus mejoras.

⁹ LOUIS FLOOD, Robert. *Beyond TQM*, p. 21

8. Esté seguro que los procesos de mejora continua y el establecimiento de nuevos objetivos están permanentemente incorporados a los sistemas de administración de la compañía.¹⁰

Necesitamos que el proceso de mejora continua sea parte de una cultura de calidad en la que cada quien identifique su función y trabajo, que por sistema se garantice el resultado. Más allá de las aportaciones del proceso se manifiesta el fuerte involucramiento del personal que se requiere en todos los niveles de la organización. Estos puntos van encaminados a los procesos de formación del personal en los que la calidad es su principal objetivo.

Crosby en su filosofía señala:

1. La calidad es definida como una conformación de requisitos...
2. No hay algo tan grave como un problema de calidad.
3. **Siempre es más barato hacer las cosas bien a la primera.**
4. El único resultado que se debe medir es el costo de la calidad.
5. **El único estándar de resultado es cero defectos.**¹¹

El concepto de hacer las cosas bien a la primera aparece como su más grande aportación que reduce enormemente los costos de producción, por lo que implica hacer las cosas nuevamente y los retrasos que produce en la producción. Al igual que Deming su aportación está enfocada a los procesos de producción industrial, prueba de ello es la intención de producir con cero defectos, la máxima perfección del

¹⁰ *ibidem*, p.21

¹¹ *ibidem*, p.22

producto es la premisa. Bajo esta concepción se han llegado a hacer productos bien hechos, sin defectos. Sin embargo, se ha visto que esto no es suficiente dado que se requiere de un conocimiento más profundo del cliente y de sus necesidades cambiantes, hecho al que no hace referencia. Se hacen cosas bien, pero que tal vez pocos las requieran. También se dice poco de los actores de la calidad, se ubica básicamente en el resultado.

Finalmente Ishikawa establece:

- 1. Hay un fuerte énfasis en la importancia de la participación del personal en el procesos de solución de problemás, y de proveerlos de las herramientas para guiarlos en su pensamiento y acción. Esto ayuda a mejorar la motivación, creatividad y entender el papel de las personas dentro de la organización.**
 2. Una mezcla de técnicas y métodos estadísticos y con orientación humana son aportados...
-

3. Los procesos de control de calidad son relevantes tanto para la manufactura como en empresas de servicio.¹²

El desarrollo de los círculos de calidad y la aplicación de herramientas para la solución de problemás en equipo es a la fecha uno de los recursos fundamentales para la mejora continua de la calidad. Son los mismos trabajadores quienes resuelven sus problemás apoyados por toda la organización. Son ellos, que al conocer y realizar el propio producto o servicio, tienen la sensibilidad del problema y su aportación en la solución es vital.

Esta participación en el análisis y solución de problemás lleva consigo el involucramiento del personal comprometiéndolo con el propio resultado que el grupo determine. Su contribución a la motivación e integración del equipo es de gran trascendencia para la organización.

Al mismo tiempo, sus herramientas como el diagrama de Ishikawa permiten seguir un método claro y sencillo en el análisis de las causas y efectos de una situación dada.

De cada uno de ellos encontramos conceptos básicos para la propuesta en la mejora de la calidad y servicio. Interesan aquellos centrados en la formación del factor humano dentro de la empresa, dado que aún con los mejores sistemás tecnológicos de producción y servicio éstos serían poco eficientes si el personal que los realiza no está plenamente facultado y convencido del valor de su trabajo y del sentido que tiene con su contribución personal. Los sistemás pueden apoyarse en diversas

¹² *Ibidem*, p. 34

tencologías y sistemas de proceso, pero **deben** partir necesariamente de la formación del personal, de quienes realizan el acto mismo de la calidad.

Se parte entonces de las siguientes premisas:

- El personal debe estar convencido del valor de la calidad. Debe ser parte fundamental en su pensar y actuar. Nadie dá lo que no tiene, y mucho menos lo que no cree.
- El involucramiento en los problemás de calidad requiere de una actitud activa ante ellos. Obliga a la participación y compromiso personal en la solución del problema.
- El trabajo en equipo es condición básica. El hombre es de naturaleza limitada, requiere de la participación de todos para la búsqueda de la calidad. Esto implica saber, poder y querer trabajar en grupo. En la empresa no se está solo, todos deben encaminarse a la satisfacción total del cliente.
- La calidad y sus problemás se deben manifestar en todos los ámbitos de la empresa. Se requiere formar una cultura con orientación a la calidad.
- En esta cultura todos forman parte, desde el director hasta el último trabajador, todos con el mismo valor.
- Las acciones de calidad deben ser reconocidas en público y con la mayor fuerza y júbilo.
- Se debe hacer todo bien a la primera vez. El empleado debe ser capaz de autocertificarse. Distinguir cuando algo está bien hecho.

- Se deben reconocer y desarrollar herramientas para la calidad. Más aún, se debe generar un sistema de calidad permanente que sea capaz de autodesarrollarse y evolucionar, que garantice la mejora continua.

A partir de estas premisas se deben establecer una serie de recomendaciones pedagógicas que ayuden a que el trabajador se encuentre más preparado y en mejores condiciones para ser actor activo de la calidad en su ámbito de trabajo.

Para ello, se tratarán algunos temas que ayuden al cumplimiento de este objetivo.

V.2 LA EMPRESA DE SERVICIO.

Los procesos de calidad aunque tienen conceptos generales aplicables a cualquier ámbito, deben también reconocer la problemática específica donde se pretenden instrumentar.

En el caso de la empresa, ésta tiene como finalidad “además de generar un valor económico agregado, de producir una utilidad al capital, debe otorgar un servicio a la comunidad”¹³. El resultado de su acción debe proporcionar un bien a la sociedad, a través de un producto o servicio que satisfaga la necesidades del cliente y que le permita vivir mejor. Ya de hecho “la satisfacción de una necesidad es un servicio”¹⁴ de ahí que todas las empresas son de servicio en tanto que todas deben satisfacer

¹³ Llano, Carlos. El emprendimiento y su acción. p.64

¹⁴ Ibidem. p. 67

una necesidad buena del hombre, ya sea un coche, una cena o ir al teatro, todas contribuyen a este objetivo.

Por lo tanto, una empresa es buena si produce utilidades, pero si lo hace proporcionando a la sociedad un producto bien hecho, será mucho mejor. La necesidad de ser una empresa competitiva y de realizar productos de calidad parte precisamente de que su liderazgo y participación en el mercado dependerá de que satisfaga una necesidad bien y cada vez mejor, los procesos de calidad y mejora continua deben contribuir a esta finalidad. Es más, si ésta no se cumple, seguro que las utilidades cada vez serán menores o se perderán por completo.

Bajo este concepto se pueden incluir las empresas comercialmente conocidas como *de servicio* en las que existen una serie de particularidades que modifican radicalmente el problema de la calidad y que sitúan a las personas que lo realizan como actores primarios y claves en el resultado.

En la hotelería, como empresa de servicio, se ejemplifican claramente estas características, por ejemplo; si uno solicita una habitación por una noche en la recepción, se le proporcionará a su medida de acuerdo a la disponibilidad, pero el servicio de la habitación se dará en el mismo momento en que el cliente la consume, esa habitación por noche no es almacenable como sería un reloj, *si no se usa, se pierde*. No existe intermediario entre el cliente y el producto, dado que se genera simultáneamente a la solicitud y uso del huésped.

En los productos de las empresas de servicio la percepción del cliente en el momento que se consume se basa en elementos tangibles e intangibles, el estar cómodo o a gusto, con la dificultad de que si no se satisface su necesidad es difícil remediar su percepción. Siguiendo el mismo ejemplo, si el cliente no duerme porque la cama estaba mal, o si al bañarse se acaba el agua caliente, ya poco se puede hacer, para el cliente ya no se cumplió y lo único que queda es tratar de disminuir el impacto inevitable en la satisfacción. Lo mismo puede pasar en el restaurant, o al solicitar su coche o una toalla extra. "Estos encuentros son *momentos de verdad* y son los que finalmente determinan si se tendrá éxito o no como empresa hotelera. Son momentos en los que se debe probar a los clientes que, en verdad, este hotel es su alternativa. (...) En un hotel existen muchísimos puntos de entrega y, consecuentemente, múltiples oportunidades de construir momentos de verdad en los que se demuestra que se es una buena... o mala compañía."¹⁴

En la hotelería, si bien existen instalaciones que forman parte del producto y como tal de la satisfacción del cliente, esta última no se presenta sin la obligada acción del personal. Una recepcionista, una camarista o un mesero son los que prestan el servicio, el personal es quien lo otorga y su contribución al resultado es el de mayor impacto. No se puede sistematizar el servicio de manera mecánica, el factor humano es ineludible, no sólo eso, el cliente lo espera y lo busca. Encontramos comentarios como *me trataron de maravilla, me siento como en casa*, percepciones intangibles basadas en actos concretos del personal a lo largo de su estancia y que difícilmente pueden detallar. No se puede negar el valor de la persona en las empresas de servicio, todas

¹⁴ POSADAS DE MEXICO, "Manos a la obra", mayo 1995, p. 3

lo hacen desde como saludan y se presentan¹⁶. Aspectos como "atención, compañerismo, cortesía, sensibilidad, trabajo en equipo, capacidad para asumir riesgos, iniciativa, confianza en sí mismo, alegría, innovación y creatividad"¹⁷ son insustituibles por procesos y sistemas, son inherentes a la naturaleza humana y a la cultura de la organización.

La calidad en las empresas de servicio descansa en su totalidad en las personas que lo realizan. No se puede por tanto ignorar la necesidad de formar a las personas otorgándoles herramientas que les permitan ser mejores en su trabajo a través de ser mejores como personas.

V.3 EDUCACION, TRABAJO Y CALIDAD.

La necesidad de formar a la persona para que sea capaz de trabajar con calidad conduce hacia la educación como el recurso último y primario para el desarrollo del hombre. Por medio de la educación como se puede dotar a la persona de mayores recursos para realizar su trabajo, es también la forma con la que se puede extraer de ella lo mejor de sí de manera permanente y consciente. "Es el perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas"¹⁸ entendidas éstas como inteligencia y voluntad. Que el hombre sea capaz de conocer el bien y quiera dirigirse a él. "La educación es una forma de vivir humano que prepara al hombre para vivir cada vez más humanamente. Es la capacitación para responder a todas las exigencias de la vida humana.(...) Capacitar para responder a las exigencias de la vida humana vale tanto

¹⁶ *id.*, *op. cit.*, OINEBRA, Juan, *et al* p. 120

¹⁷ WOODS H. Robert., *Managing hospitality Human Resources.*, p 180

como hacer al hombre apto para satisfacer todas sus necesidades y para desarrollar las posibilidades de vida que tiene."¹⁹

Actualmente existe la necesidad ineludible de realizar el trabajo con la mayor perfección posible. Así como la empresa tiene como fin servir al hombre para satisfacer sus necesidades, el hombre que trabaja en ella también lo requiere. El trabajador debe con intención propia querer realizar su trabajo lo mejor posible para servir a quien lo recibe y trascender en su beneficio personal. Es en el trabajo donde el hombre puede mostrarse a sí mismo sus capacidades y la posibilidad de ofrecer a otro el resultado de ello. Trabajando el ser humano se conoce, aprende y busca perfeccionar esas potencialidades que lo distinguen. Hoy en día la competitividad actual obliga a los hombres a estar en perfeccionamiento continuo, día a día se prueba la capacidad en el trabajo y si esta no se tiene, existe la presión de otros que están en condiciones de hacerlo. Más que un conocimiento específico se requiere de voluntad y actitud de estar en constante mejora y perfeccionamiento. Se debe reconocer que para ofrecer calidad en el trabajo se tiene que trabajar en lo personal para adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa y del cliente. "Las relaciones entre educación y el trabajo se pueden ver en una doble perspectiva: considerar al trabajo como medio de educación y considerarlo como una finalidad, en tanto que la educación debe desarrollar la capacidad para el trabajo"²⁰.

Páginas atrás se mencionó la importancia que tiene el factor humano en la presentación de los productos en una empresa de servicio. En el acto

¹⁹ GARCIA HOZ, Víctor, *Principios de pedagogía sistémica*, p. 25

²⁰ *Ibidem*, p. 30

mismo que se genera el servicio lo único que cuenta es el trabajador. La supervisión, las inspecciones o auditorías poco pueden hacer en el *momento de la verdad*. Es por ello que el trabajador tiene que ser el que certifique su propio trabajo y tener la facultad y capacidad conforme a la exigencia del cliente de tomar decisiones, de actuar, de transmitir información, etc., Como empresa se tiene la responsabilidad de formar a cada uno de sus integrantes para que sean capaces de hacer su trabajo bien, por el beneficio que obtendrá directamente en su persona y en los demás. Confiar en que el personal puede hacerlo.

V.4 VALORES

En repetidas ocasiones se ha dicho que para trabajar con calidad se requiere querer hacerlo. Obviamente se puede tener un buen nivel de calidad a través de las inspecciones corporativas o verificación de estándares. En este caso, el ama de llaves y sus camaristas pueden hacer la habitación de manera limpia y ordenada conforme a los estándares de operación, en buena parte porque así se lo pidieron y lo consideran parte de su trabajo. Se le dá un adiestramiento básico e inicia sus labores, sin embargo, desconoce más allá de la instrucción misma, de cómo mejorarla, se toma una actitud pasiva de espera a que el jefe dé la indicación, se trabaja apegado a la norma. El cliente recibe su servicio, aunque no espere un trato mayor de lo que la norma dice. Al mismo tiempo, esta forma de operar está sustentada en aspectos externos a quien ejecuta el trabajo; lo hago porque me supervisan, me llaman la atención si no lo hago como dicen, yo no se para qué hago lo que me

* GARCIA HOZ, Victor, *Pedagogía visible y Educación invisible*. p. 102

piden, pero es mi deber. digamos que la forma está cubierta, aunque en el fondo no se identifique el para qué.

Para lograr que la calidad sea una cultura y se respire en cualquier parte de la organización desde la función específica del puesto hasta el trato con el cliente, se requiere que la persona aprehenda el valor de la calidad, de hacer las cosas bien a la primera porque así se perfecciona, que en el dar lo mejor de sí está su propia satisfacción. Se requiere el convencimiento de quien realiza el servicio para que de él emane el trabajo bien hecho. Lo hace porque sabe qué significa, su finalidad y su contribución para el cliente y el éxito de la empresa.

En la formación de valores si bien se puede establecer la teoría, es necesario que se ejemplifique en toda la organización, que se escriban, deben ser de conocimiento público y vivirse día a día. Si no se conocen, cómo esperar que se dirijan a ellos. El valor de lo bueno y bien hecho, el valor del servicio, la cortesía, la generosidad, el apoyo en equipo, el respeto mutuo, de la responsabilidad y de la libertad. Todos ellos son base fundamental para el desarrollo de la calidad como forma de vida. Por supuesto que estos no surgen de manera espontánea y azarosa, se debe trabajar para ello de forma sistemática y planeada como parte de un objetivo de la organización para el logro de la calidad interna y externa.

En primer lugar, los valores deben ser conocidos por todos, publicados, enseñados en las juntas de calidad, apoyados por el actuar cotidiano en que las decisiones y acciones se guíen por éstos como rectores de la conducta y que se respeten con la mayor disciplina, que se manifiesten

cuando se actúa en contra de ellos. No se puede permitir el incumplimiento.

V.5 ACTITUDES

Pasando de los valores conviene acentuar la importancia de la actitud como una postura básica ante la vida, abrirse por completo a la mejora continua, una actitud activa y positiva con el cliente y con los compañeros de trabajo facilita enormemente las posibilidades del crecimiento personal y de grupo. Difícilmente se puede aludir de calidad cuando la actitud ante el trabajo es de resentimiento, negatividad, individualismo. Las actitudes positivas permiten aflorar los valores inmersos en la naturaleza humana. Para la formación de actitudes se tiene que educar la voluntad, hay que querer y actuar. En la formación de las actitudes y por ende de la voluntad hay que presentar motivos, ideales que inciten al hombre a actuar de uno u otro modo, "para obrar con éxito:

1. ante todo una buena opción.
 2. efectuada la opción, ponerla pronto en práctica.
 3. estar atento a lo que se hace.
 4. persistencia.
 5. no sobrestimar las dificultades.
-

6. fijar objetivos parciales"²¹.

En este caso, la calidad debe ser presentada de la mejor forma, por su valor que en si misma encierra para que el individuo la acepte como una opción valiosa, para que camine hacia ella estableciendo de manera consciente un plan de trabajo que permita reconocer los avances obtenidos.

V.6 HÁBITOS.

La consolidación de la cultura de la calidad culminará en la acción permanente de la formación de hábitos orientados a la calidad. Formar en las virtudes humanas de la generosidad, de la perseverancia, del optimismo, de la responsabilidad y finalmente de la laboriosidad. No se puede esperar calidad cuando hoy se hacen las cosas y mañana quien sabe, el hábito hace al hombre. "Es una disposición de conducta estable; supone haber adquirido , apropiado y se generan a partir de los actos, por lo que supone que el hombre por su inteligencia se apropia de su conducta para adquirir modos de comportarse con lo que va siendo su modo y no de otro"²². La repetición de una serie de hábitos constituyen el éxito de todo proceso. La hotelería está formada por un mundo de detalles que sólo por medio de hábitos se llega al resultado deseado, la colocación de estandares, la productividad, el orden y la atención al cliente con cortesía saludándolo por su nombre, son ineludibles a la calidad del servicio. Quien los desarrolle más rápido y mejor será virtuoso en su trabajo. "La formación de hábitos requiere que las

²¹ HENZ, Hubert . *Tratado de pedagogía sistemática* . p. 453

²² *Ibidem* . p. 454

actitudes que realicen las personas tengan sentido. Para ello, se debe reconocer la utilidad y conveniencia de lo que se está haciendo"²³. Se requiere del ejemplo y de mucha disciplina para lograr la constancia. Los hábitos si bien se pueden imitar o aprender por la forma, cuando se tiene el convencimiento de su valor su desarrollo es más rápido aunque es de fondo una acción propia de la voluntad más que del intelecto.

Para el desarrollo de estas virtudes orientadas al trabajo como la laboriosidad, la disciplina, el orden se debe siempre:

1. conocer los criterios de un trabajo bien hecho.
2. contar con los motivos suficientes para esforzarse.
3. Tener bastante desarrolladas una serie de capacidades para hacer bien la actividad"²⁴

Se tienen que tener bien claros los hábitos que apoyan el desarrollo de la calidad y establecer instrumentos de medición o monitoreo que permitan reconcer los avances que se tienen y se traduzcan en la mejora de la calidad y del servicio. De hecho, su resultado se vuelve más consistente.

V.7 HACER LAS COSAS BIEN A LA PRIMERA,

Como señaló Crosby en sus propuestas, cuando se trabaja para la calidad se debe tener presente que *hacer las cosas bien a la primera* siempre es mejor, atrae beneficios en costos, tiempo, atención al cliente y la propia satisfacción personal de realizar las cosas bien a la primera. Esta postura de intención y acto requiere de un hábito profundo en el

²³ cfr. ISAACS, David., La formación de las virtudes humanas . p.113

²⁴ ibidem . p. 259

que cualquier cosa que se haga se tenga como meta hacerla bien. Sin caer en la exageración por la perfección si debe molestar la mediocridad del acto cuando este no se dirija a lo bien hecho. "Una obra bien hecha en sentido completo sería aquella que implicara la existencia de una actividad bien realizada y de un resultado verdaderamente bueno en todas las significaciones del bien"²⁵. Todas las actividades que se realicen deben tener la aspiración de lo bueno y bien hecho, en el trabajo ya sea con los compañeros o con el cliente directo, más aún en la hotelería cuando el producto o servicio se genera en el momento en que se consume y pocas oportunidades hay de repetirlo o arreglarlo en caso de fallar. Existe sólo un momento y se tiene *que hacer lo mejor*.

"El acabamiento de una obra es su remate y perfección. También exige una particular forma de aplicación de la voluntad, realizar el esfuerzo final para rematar lo que se indicó. En esta voluntad de acabamiento, que dignifica la atención y realización del último detalle, entra, en buena medida para ayudar a la voluntad, la capacidad estética de la belleza y la bondad que van implícitas en la Obra Bien Hecha. La voluntad de acabamiento lleva consigo la negación de la chapuza, es decir, de la obra hecha sin preocupación del bien, siguiendo simplemente la rutina, la comodidad, la apariencias"²⁶. Lo mal hecho produce malestar, en ocasiones se dan cursos y pláticas sobre la calidad, se establecen procedimientos, en fin, pero si la persona es indiferente ante lo bien o mal hecho seguro que la calidad no se ha interiorizado en la persona, no forma parte de ella. La calidad es ajena, se presenta de forma no de fondo en su carácter y su cultura.

²⁵ GARCIA HOZ, Víctor, *Pedagogía visible y Educación invisible*, p. 115

²⁶ *Ibidem*, p. 121

Hacer las cosas bien hechas a la primera, parte de la acción del propio individuo que no puede ser sustituida por nadie, la supervisión o la evaluación de su jefe es posterior al acto, si éste no está bien hecho se tiene que repetir con los costos que ello implica. En la hotelería si las cosas no se hacen bien a la primera como parte de la acción voluntaria del empleado, el costo recae en el perjuicio al cliente, quien no se encuentra satisfecho durante su estancia en el hotel. Para evitar esto, se tendría que supervisar todos los días el trabajo a detalle de todo el personal. Imagínese revisar las 150 habitaciones diarias antes de que el cliente las utilice, por supuesto que se puede, pero es costoso, lento y prevalece la dependencia de motivos externos para actuar y de la presión que la inspección trae consigo. Lo que se tiene que hacer entonces es dar al trabajador la capacidad de autoevaluar su trabajo en el momento que lo hace, que sea capaz de distinguir entre lo bien o mal hecho, "es la capacidad para valorar el trabajo, obras o actividades realizadas por uno mismo"²⁷, lo cual implica conocer el deber ser de las cosas y tener la sensibilidad de apreciarlo cuando no se presenta, es una acción voluntaria que forma el hábito de la laboriosidad, el trabajar con detalle, el siempre hacer las cosas bien o mejor no hacerlas.

²⁷ Diccionario de las ciencias de la educación, Tomo A-H, p 157

V.8 MOTIVACION

No obstante lo anterior el individuo puede desear no hacer nada en este sentido apoyado en el uso de su libertad, o bien, actuar de acuerdo a las formas exigidas por el exterior y no por convicción propia. El cumplir con el trabajo porque se le exige o porque si no, le llaman la atención es un mero requisito para permanecer en la organización con una escasa aportación personal al logro de los resultados. Hemos tratado aspectos como el valor de la calidad y el desarrollo de virtudes en esta dirección, sin embargo, debemos lograr que las personas se muevan voluntariamente en busca de la calidad y mejora continua en el servicio al cliente.

Como se mencionó anteriormente es por medio de la inteligencia como el hombre conoce su trabajo y el valor que representa hacerlo bien.

Le permite identificar la función que tiene su labor dentro de la empresa y su contribución en la satisfacción del cliente. Sin embargo, este conocimiento no basta para que lo haga; que actúe para alcanzarlo, si bien, el conocer el valor de la calidad invita a dirigirse a él, se necesita tener la capacidad de motivar al individuo para que quiera llevarlo a cabo.

Esta motivación debe ser capaz de mover la voluntad del hombre para que se decida a actuar por sí mismo y no por las formas externas. “La

motivación según es entendida en la actualidad, connota de manera fuerte la instancia de *heteromotivación*, sea en su sentido activo -mover la voluntad del otro-, o en sentido pasivo -ser movido por otro en mi propia voluntad-²⁴, esto último es lo que interesa. Plantear la calidad como la oportunidad más importante que tiene el hombre para demostrarse a sí mismo su capacidad de transformar su entorno y su trabajo, otorgándole mayor valor por el simple hecho de estar bien hecho. Además, la calidad le permite trascender en su beneficio personal al entregarle al cliente el resultado de su trabajo, en ese acto de dar debe estar su mayor satisfacción.

Debemos presentar la calidad de tal forma que su valor por sí mismo sea capaz de mover al hombre a actuar con una actitud positiva y permanente, de involucrarse en ella a tal grado que le moleste si está no se presenta. Con una voluntad que le permita pasar del deseo al hábito y luego a la virtud. Esta motivación puede apoyarse en incentivos externos que soporten la acción o por un apropiado ambiente de trabajo en donde se compartan los valores, pero sin sustituir nunca el peso que tiene hacer las cosas bien por la satisfacción y contribución que tiene directamente sobre quien la realiza. En la medida en que el individuo esté motivado, tendrá una participación activa en el proceso de mejora continua, haciéndolo como propio y responsabilizándose del resultado. En sentido inverso, si ésta no existe la persona trabajará sólo para permanecer en la organización y en espera de recibir instrucción de lo que debe hacer, su nivel de compromiso sobre el resultado será bajo.

²⁴ LLANO, Carlos. *El empresario ante la responsabilidad y la motivación*. p. 2

Si se quiere instituir una cultura de calidad es necesario conocer las formas de la motivación basadas en el propio valor de los actos. Las formas de motivación externa, ajenas al fin propio del trabajo son costosas, poco efectivas y una vez iniciadas requieren ir aumentando su frecuencia e intensidad para que tengan efecto y sirvan para el logro de los objetivos. Se pueden utilizar siempre y cuando sean apoyo de la calidad.

V.9 TRABAJO EN EQUIPO.

En el campo de la hotelería existe una fuerte interrelación disciplinaria para lograr la satisfacción del cliente, todos los departamentos están conectados entre si como proveedores y clientes internos en los que su contribución al objetivo común radica en esa complementariedad aportando su trabajo al logro de la calidad. El ama de llaves requiere de compras, de la recepción, de ventas, para lograr su objetivo. Además de que en el interior del departamento se necesita de cada una de las camaristas para que en conjunto sean capaces de dar solución a sus problemás y de apoyarse en su trabajo.

El trabajo en equipo es también condición ineludible en todo sistema de calidad. El hombre por su naturaleza limitada no es capaz de saberlo todo ni de tener *el* punto de vista que de *la* solución del problema. Es en su equipo, con sus compañeros donde la interacción de experiencias y puntos de vista con un análisis profundo de la situación, se puede ser más efectivo en las acciones a tomar. Sus aportaciones no son la suma de los pensamientos individuales sino que apartir del análisis y discusión el resultado es mayor y mejor que el conjunto de los individuos. De esa

participación emanan análisis, alternativas de solución, e involucramiento de las personas que lo conforma, se actúa como un todo ante la responsabilidad de lo acordado, reconociendo la aportación de cada uno.

“Los grupos tienen tres campos principales de interés. Estos son: 1) el grupo mismo, con sus integrantes individuales y su dinámica interna y externa; 2) las técnicas, o medios y métodos empleados por el grupo; y 3) las metas o los objetivos hacia los cuales está orientado el grupo”²⁹. Las metas comunes y la interacción de las personas que conforman al grupo son las que propiamente constituyen al equipo. La *meta común* para todos debe ser la calidad en el servicio al cliente, todos los que forman parte del hotel deben participar de ese objetivo del cual emana del propio objetivo individual o más bien es común a cada uno de los integrantes. El equipo de trabajo debe reconocer que el bien común está por encima de los objetivos particulares de sus miembros aún cuando estos se comparten, situación por demás favorable para que el equipo se mantenga sólido hacia el mismo bien. “Cada persona debe sentir que las metas del grupo son compatibles con las propias, que el grupo es su propio grupo, y que finalmente las decisiones importantes del grupo son, al menos parcialmente, sus propias decisiones”³⁰.

El Ama de llaves deberá entonces conocer y desarrollar habilidades en el manejo de equipos de trabajo, la propia dinámica del grupo y técnicas que permitan su integración y movimiento hacia su objetivo. Para la calidad, el grupo tiene que analizar, discutir, tomar decisiones en torno a

²⁹ BEAL M. George., *Conducción y acción dinámica del grupo*, p. 116.

³⁰ *Ibidem*, p. 119.

ella con la participación y responsabilidad de todos, en el entendimiento y convencimiento de que es el equipo quien tiene el problema y debe resolverlo¹¹. Esta situación cambia radicalmente la forma tradicional de supervisar y dirigir el departamento, el jefe pasa a ser un coordinador o facilitador de grupo en el que aporta su experiencia y ayuda a encaminar la acción del equipo al logro de la meta, pero es del propio grupo de donde surgen las alternativas y determinaciones. El jefe debe partir de que necesita de los demás, no para que ejecuten sus decisiones nada más, sino para que se autodirijan al objetivo común. En este sentido se requiere darle al equipo lo que se conoce como empowerment, "la autoridad para tomar el control y tomar decisiones"¹² y lograr que las cosas sucedan, hay que hacerlos participar y darles autoridad para actuar asumiendo la responsabilidad y la confianza de que lo hagan, obviamente dentro de unos márgenes de acción previamente establecidos, se da la participación, la decisión-acción, y la confianza, de lo contrario el trabajo en equipo es de forma y no de fondo. El jefe seguirá siendo el que manda y no se podrá integrar fácilmente al personal.

V.10 RECONOCIMIENTO.

La lucha por la calidad y el hacer las cosas bien por el valor en sí mismo que tiene, debe ser objeto de reconocimiento. De la forma en que éste se presente es necesario decirle a la persona el resultado de su trabajo como la evaluación de su desempeño, y si éste es bueno debemos hacer que lo perciba como "un estímulo reforzador, que aumentará la probabilidad de que en futuras situaciones similares se dé una respuesta

¹¹ cfr. *idem*.

¹² HODGETTS M. Richard, *Blue prints for continuous improvement, lessons from the building winners*, p. 89

parecida. Por otro lado decirle que su respuesta no es correcta desanimará a repetirla en el futuro¹¹. El reconocimiento invitará a la persona a hacer mejor su trabajo y a tener mayor seguridad y confianza en sí mismo. Saber que la actividad que se realiza es buena, le es útil a otro y si es reconocido como tal por los compañeros y jefes de trabajo resulta altamente motivante.

La motivación negativa también mueve al individuo a actuar por la presión que ejerce, pero hacerlo en forma positiva resaltando lo bien que ha actuado, promueve que lo vuelva hacer cada vez en mayor número de situaciones, incluso distintas. Fortalecer lo bueno inhibe las acciones mediocres y forma en la apreciación y sensibilidad de hacer las cosas bien.

Este reconocimiento puede ser muy formal con algún premio institucional o informal en un momento específico, al decir al empleado que lo ha hecho bien. Debe estar orientado en la dirección de la conducta que se desea reforzar y dejar bien claro que es por el valor de la calidad y la decisión y acción incondicional de lograrla. El dar dinero ayuda en algo, aunque no hay que abusar, porque se puede llegar al caso de que *doy calidad si me pagan más*. Hay que reconocer y hacerlo público, festejar y estar alegres, la calidad debe ser motivo de fiesta y orgullo. No podemos tratar el tema de la calidad como lo más importante en el trabajo si cuando se logra pasa desapercibida.

¹¹CLIFFORD M. Margaret. *Enciclopedia práctica de la pedagogía oceano*, tomo 2, p. 432

Las compañías más destacadas en materia de calidad tienen las siguientes características en este sentido:

- 1) "las empresas dan reconocimiento positivo a las acciones más exitosas;
- 2) dan reconocimiento abierto, lo publican a lo largo de toda la compañía;
- 3) el reconocimiento está cuidadosamente diseñado para satisfacer las necesidades de los empleados de tal forma que los motive para alcanzarlo.
- 4) dan el premio inmediatamente al que se lo ha ganado;
- 5) se aseguran que los empleados identifiquen la relación entre el premio y el desempeño"³⁴.

La creatividad, el trabajo, la constancia, la cortesía y atención al cliente deben ser reconocidas como sea y en el momento, con una carta, con un detalle o como empleado o equipo del mes, pero de inmediato. Fortalece la autoestima y la seguridad del empleado, sabe que su contribución es importante para el grupo y con pasos sólidos enfrentará sus problemas. Esta autoestima es percibido por el cliente y seguramente notará el nivel de satisfacción por el orgullo de servirle y de hacer las cosas bien.

³⁴ *op.cit.*, HODGETT'S M. Richard, p. 95

V.11 EDUCACION DE ADULTOS.

Finalmente se ha llegado al punto de considerar cómo es que todo lo anteriormente dicho debe enseñar o formar a la persona para que sea mejor y capaz de satisfacer las necesidades del cliente por medio de su trabajo bien hecho. Se ha visto que la calidad es teoría y práctica, parte de un conocimiento y análisis intelectual, pero se manifiesta con el ejercicio de la voluntad todos los días y con hábitos y virtudes que fortalecen el carácter de la persona y se dirija permanentemente a la mejora continua. Que viva la calidad en todos los ámbitos porque **sabe, puede y quiere hacerlo.**

Hay que recordar el perfil de las personas que conforman el departamento de Ama de Llaves para adecuarse a sus características y poder lograr el objetivo de formar en la calidad. De acuerdo al Instituto Educativo de la Asociación Americana de Hoteles y Moteles los adultos poseen las siguientes características, que deben ser tomadas en cuenta para su entrenamiento:

- “Los adultos quieren aprender.
- Los adultos sienten la necesidad de aprender.
- Los adultos aprenden mejor haciendo.
- Los adultos demandan un enfoque realista en el entrenamiento.
- Los adultos aprenden mejor en condiciones informales.
- Los adultos quieren asesores y guías, no reprimendas y críticas.”³⁵

³⁵ op. cit., WOODS H. Robert., p. 158

La enseñanza de la calidad debe estar apoyada en situaciones cotidianas y específicas de servicio, en su mismo entorno y relacionada directamente con los beneficios que trae en su propio puesto. Hay que aprovechar que muchas de las personas que trabajan en la hotelería tienen grandes deseos de seguir aprendiendo, más aún cuando hace tiempo que dejaron la educación formal. Esas ganas de lograr que la gente se preocupe y ocupe en formarse para ser mejor. Para que esto se dé, todos los miembros de la organización deben tener como objetivo el entrenamiento de su personal, al mismo nivel que las metas económicas o de ventas, por ejemplo.

Las formas de entrenamiento utilizadas deben ser muy vivenciales para los trabajadores; que haya una perfecta relación con el objetivo de aprendizaje y su realidad, que atiendan a la problemática que existe en la operación hotelera, el beneficio debe ser percibido por la persona inmediatamente, de manera que se disminuya la resistencia al cambio y ponga lo que esté de su parte para aprender y lograr cambios significativos. Las personas, durante el período adulto, desean trabajar

sobre metas específicas, conocen con mayor claridad su situación actual, lo que ellos quieren, lo que creen y lo que buscan desarrollar³⁶.

La educación del adulto es la oportunidad de perfeccionar sus potencialidades en su propia actividad diaria apoyada con cursos, o bien, en su propio trabajo, en sus relaciones con el cliente, compañeros y supervisor. En los tiempos de alta competitividad la educación del adulto es la base para permanecer en la organización y tener mejores perspectivas de crecimiento. Los cambios son de manera acelerada, el estar en constante perfeccionamiento les permite contribuir más a su entorno y demostrarse a sí mismo de lo que son capaces de hacer. Quien no se capacita está a la deriva del destino.

En el caso de un supervisor o jefe del departamento tiene que capacitarse en dos áreas fundamentales: 1) aquellas actividades relacionadas con los procesos y productos que realizan incluyendo los conocimientos de apoyo; 2) en la dirección de personal y conducción de equipos de trabajo. La actualización de conocimientos permite estar en el propio oficio al que se dedica, pero el coordinar, dirigir y motivar equipos de trabajo hacia una meta común es material del propio conocimiento de realidades concretas y experiencia de resultados positivos de calidad en la organización. Aquí es donde radica la oportunidad más grande de mejora.

Actualmente existen pocos cursos formales de entrenamiento, básicamente se trabaja sobre el adiestramiento constante por parte de la supervisora y los resultados se enfocan al cumplimiento de la tarea

³⁶ cfr. PAPALIA B. Diana, et al. *Desarrollo Humano*, p. 480

inmediata del trabajador. Las propuestas de formación deben buscar alternativas de entrenamiento apropiadas a las características de la operación del hotel.

VI AREAS DE OPORTUNIDAD EN MATERIA PEDAGOGICA.

A partir del estudio y la descripción de las actividades que se realizan en el hotel Posada Los Angeles es perceptible que aunque existen acciones en torno a la calidad por la exigencia que los mismos huéspedes imponen en su evaluación, comentarios en el Sistema de Satisfacción del Cliente y por el apego estricto que se tiene que hacer en los estándares establecidos por la marca, la oportunidad fundamental radica en balancear estos instrumentos, basados en la supervisión e inspección a posteriori, con acciones concretas que fortalezcan el ejercicio de la calidad desde su origen. Culturalmente, partiendo de la formación de valores y actitudes de servicio incondicional al cliente haciendo las cosas bien por el beneficio personal, de grupo y del huésped como resultado final de las acciones. Pasar de una calidad de forma a fondo, sustentada en la convicción personal y que la manera en que se ejerza sea a través del uso de instrumentos de calidad en el proceso y verificación del producto.

También es una gran oportunidad pedagógica el establecimiento de un programa de formación y capacitación del personal con dos enfoques vitales: 1) realizarlo a través de pequeños cursos o charlas de trabajo en las que se den los elementos teóricos y conceptuales de la calidad desde los valores hasta el entrenamiento para el uso de instrumentos y sistemas de calidad; 2) definir estrategias educativas para que en el propio hacer cotidiano del trabajo se formen valores, actitudes y habilidades en torno al ejercicio de la calidad y el trabajo en equipo. La práctica misma de

formación e identificación de los conceptos en todo momento. Por ejemplo, en el cómo se superviza, se exige y se llama la atención, la forma de evaluación y motivación, la distribución de puestos y la colaboración mutua, el reconocimiento, la forma de dirigirse al personal y establecer comunicación y dinámica de grupo deben ser formativas en todo momento.

VII RECOMENDACIONES PEDAGOGICAS.

VII.1 GENERALES.

A continuación se enlistan las principales recomendaciones pedagógicas de carácter general que se deben tomar en cuenta para mejorar el servicio y atención al cliente:

- Fortalecer la formación del personal en valores y actitudes orientados al trabajo y servicio al cliente.

- Trabajar sobre la formación de hábitos y virtudes que fomenten y permitan una trabajo bien hecho a la primera.

- Lograr que cada una de las personas encuentren su función específica en la organización y su contribución a la calidad. Su misión personal.

- Establecer una cultura de calidad en la que la gente sea capaz de distinguir cuando se presenta o no y actuar con toda la fuerza de la organización para que se establezca. Que el trabajador tenga la capacidad de certificar su trabajo porque lo hizo bien.

- Definir las políticas y procedimientos que permitan el establecimiento de escenarios y medios de comunicación para que la detección y solución de los problemas se traten abiertamente con la participación e involucramiento total del personal.
- Que la formación de la calidad tenga soporte teórico para que dé recursos en el análisis de problemas y se vuelva una práctica cotidiana.
- Fortalecer los mecanismos de reconocimiento para ser integrados a los logros de cualquier forma en el ejercicio de la calidad. Formales e informales, lo más inmediato posible para que fomenten lo bueno.
- Mejorar los resultados en el Índice de Satisfacción al Cliente (S.S.H.) como resultado final de las acciones que se realizan.
- Mantener presente la relación *costo-beneficio* al realizar el trabajo. La calidad cuesta, pero es más caro el no hacerla y tener que hacer las cosas de nuevo una y otra vez por falta de capacidad y análisis.
- Para lograr el punto anterior se debe forzar la utilización de instrumentos de análisis en busca de la mayor efectividad en la

solución de problemás, evitar el *ensayo y error* y disminuir costos innecesarios.

VII.2 ESPECIFICAS.

- Establecimiento de la misión, valores y objetivos de la organización por escrito en un formato sencillo, claro y de fácil acceso a todo el personal, como por ejemplo una tarjeta que se entregue a cada uno. Aparte se tendrán carteles con el mismo contenido en todas las áreas de trabajo para formar la cultura de la calidad al estar presentes en todos lados y en todo momento.
- A partir del conocimiento de la misión, valores y objetivos de la organización, el personal establecerá sus propios metas departamentales con el compromiso de acciones concretas para lograrlos.
- Estandarización de las juntas de calidad para que en ellas se discutan exclusivamente los problemás en torno a ella y se utilicen métodos de análisis que las hagan eficientes en el logro de los resultados, y con la continuidad necesaria para obtener avances significativos y cuantitativos en la solución de problemás de forma permanente.

- **Orientación personalizada** con cada empleado trimestralmente en la que se reconozcan sus fortalezas y se le ayude a encontrar el modo concreto de superar sus debilidades, estableciendo un plan de acción con metas y objetivos de revisión continua. Para determinar los avances se abrirá un expediente con el historial de cada empleado.
- **En la formación del empleado el encargado del departamento será capaz de distribuir el trabajo, sancionar y premiar con la premisa y objetivo de desarrollar virtudes y hábitos encaminadas a la calidad en el servicio.** En esta formación la herramienta primaria y fundamental es el ejemplo que el propio encargado demuestre en la realización de su trabajo.
- **Instrumentar un mecanismo de control que permita vigilar que las acciones de cualquier tipo, encaminadas al logro de la calidad sean reconocidas de forma inmediata.** Que cada trabajador sea reconocido e incentivado personalmente siempre, uno diario y en cualquier aspecto que haga bien y que por lo mismo su contribución y pertenencia a la organización sea valiosa. Adicionalmente, cuando existe una acción extraordinaria y específica sobre la calidad, será reconocida públicamente ante sus compañeros.

VIII. COROLARIO.

VIII.1 ALCANCES Y LIMITACIONES.

Finalmente en el desarrollo de este trabajo se pretendió hacer algunas aportaciones específicas para la mejora de la calidad y satisfacción al cliente, dirigidas a la formación del personal como causa de todo acto humano. Obviamente, su alcance es limitado por lo amplitud de las posibilidades que hay para mejorar, lo que si es factible iniciar es el desarrollo de valores y actitudes que se hagan propios en el personal y que de ellos surjan las iniciativas y acciones para el ejercicio de la calidad.

La perfectibilidad humana que en sí misma es inacabada representa la mayor área de oportunidad, pero también la mayor limitación.

Se deja para futuras aportaciones el desarrollo de sistemas y procedimientos a lo largo del proceso del departamento de ama de llaves que garanticen la calidad por proceso y no sólo por resultado, de manera que el trabajador **quiera, pueda y haga calidad.**

BIBLIOGRAFIA BASICA

1. GARCIA HOZ, Victor.,
Pedagogía visible y educación invisible.
Ediciones Rialp, S.A., Madrid., 1987., 216 p.
2. GINEBRA, Joan, et. al.,
Dirección por servicio.
Mc Graw Hill., México., 1992., 240 p.
3. HODGETTS M. Richard.,
Blue prints for continuous improvement, lessons from the baldrige winners .
American Managment Association., New York., 1993., 125 p.
4. ISAACS, David,
La educación de las virtudes humanas.
Editorial minus, S.A. de C.V., México., 1992., 462 p.
5. LOUIS FLOOD, Robert.,
Beyond TQM.
John Wiley & Sons Ltd., England., 1993., 303 p.
6. LLANO, Carlos.,
El empresario y su acción.
Mc Graw Hill., México., 1991., 170 p.
7. LLANO, Carlos.,
El empresario ante la responsabilidad y la motivación.
Mc Graw Hill., México., 1991., 146 p.

8. POSADAS DE MEXICO., La experiencia Posadas,
Dirección de Recursos Humanos., México., 1993., 32 p.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

9. BEAL M. George.,
Conducción y acción dinámica del grupo.
Editorial KAPELUSZ., México., 1984., 332 p.
10. CLIFFORD M. Margaret.,
Enciclopedia práctica de la pedagogía oceano.
Ediciones Océano-éxito S.A., Barcelona., 3 Tomos., 1983.
11. Diccionario de las ciencias de la educación.
Diagonal Santillana., Madrid., 1983., Tomo A-H., Tomo I-Z.
12. GARCIA HOZ, Victor.,
Principios de Pedagogía sistemática.
Ediciones Rialp, S.A., Madrid., 1985., 694 p.
13. KAPPA M. Margaret., et. al.,
Managing house keeping Operations.
Educational Institute AH&MA., Michigan., 1990., 333 p.
14. NERICI, Imideo G.,
Hacia una didáctica general dinámica.
Editorial KAPELUSZ., Buenos Aires., 1985., 607 p.
15. POSADAS DE MEXICO., "Manos a la obra.", México.,
Septiembre 1994., 8 p.
16. POSADAS DE MEXICO., "Manos a la obra.", México., Mayo
1995., Num. 4., 8 p.

17. WOODS H, Robert.,
Managing Hospitality Human Resources,
Educational Institute AH&MA., Michigan., 1992., 441 p.

18. PAPALIA E. Diana., et al.,
Desarrollo Humano,
Mc Graw Hill., Colombia., 1981

ANEXO 1

SISTEMA DE SATISFACCION DE HUESPUEDES

HOTEL: POSADA LOS ANGELES

PERIODO DE EVALUACION: 01/07/95 30/9/95

TOTAL DE CUESTIONARIOS: 440 TOTAL SALIDAS: 1,793

	EX	BU	REG	MAL	NO CONT.	PROMEDIO
ESTANCIA GENERAL	58.1	31.8	1.4	2.7	0.0	77.3
CALIDAD INSTALACIONES	61.6	32.9	5.5	0.0	1.4	78.1
RAPIDEZ SERVICIO	54.1	39.2	6.8	0.0	0.0	73.5
AMABILIDAD	75.0	22.2	2.8	0.0	2.7	86.7
TOTALES	62.2	33.0	4.1	0.7	1.0	78.9
INTENCION DE VOLVER	97.2	2.8			4.1	97.2
VALOR/PRECIO	94.4	5.6			4.1	94.4
PROBLEMAS	15.3	54.7			2.7	
REPORTO PROBLEMA	52.4	47.6			71.6	
RESOLVIO PROBLEMA	70.6	29.4			78.5	
HABITACION	EX	BU	REG	MAL	NO CONT.	PROMEDIO
ESTANCIA GENERAL	51.4	47.2	1.4	0.0	0.0	78.9
LIMPIEZA HAB	56.9	40.3	1.4	1.4	0.0	78.9
COMODIDAD	55.6	43.1	1.4	0.0	0.0	80.6
INSTALACIONES BAÑO	50.0	38.9	6.9	4.2	0.0	65.0
ARTICULOS TOCADOR	37.5	47.2	13.9	1.4	0.0	56.1
ELECTRICOS	52.8	41.7	5.6	0.0	0.0	74.4
TOTALES	50.7	43.1	5.1	1.2	0.0	72.3
INSTALACIONES	EX	BU	REG	MAL	NO CONT.	PROMEDIO
ESTANCIA GENERAL	56.8	41.9	1.4	0.0	2.6	81.1
UBICACION	48.6	48.6	2.7	0.0	2.6	76.2
MANTENIMIENTO	47.3	47.3	5.4	0.0	2.6	72.4
S. JUNTAS	37.0	59.3	3.7	0.0	64.5	70.4
INST. DEPORTIVAS	28.1	59.4	12.5	0.0	57.9	56.3
CUMPLIMOS EXPECTATIVAS	49.3	47.9	2.7	0.0	3.9	76.4
TOTALES	44.5	50.7	4.7	0.0	22.3	72.1
SERVICIOS GENERALES	EX	BU	REG	MAL	NO CONT.	PROMEDIO
ESTANCIA	86.7	31.9	1.4	0.0	4.2	84.9
BOTONES	64.4	28.9	6.7	0.0	37.5	77.8
RESERVACION EN ORDEN	80.0	16.7	1.7	1.7	16.7	87.3
RAPIDEZ CHECK IN	72.1	26.5	1.5	0.0	5.6	87.1
RAPIDEZ CHECK OUT	81.5	15.4	0.0	3.1	9.7	87.7
SERVICIO CAMARISTAS	62.3	34.4	3.3	0.0	15.3	81.0
SERVICIO LAVANDERIA	60.0	40.0	0.0	0.0	72.5	84.0
ATENCIO TELEFONISTAS	70.2	22.8	7.0	0.0	20.8	79.6
EQUIPO TELEFONICO	42.2	22.6	4.8	0.0	13.9	83.2
LIMPIEZA A. PUBLICAS	75.0	23.5	1.5	0.0	5.6	88.2
TOTALES	70.5	26.3	2.8	0.5	20.2	84.1

SISTEMA DE SATISFACCIÓN DE HUESPUEDES

HOTEL: POSADA LOS ANGELES

PERIODO DE EVALUACION: 01/0//95 30/9/95

TOTAL DE CUESTIONARIOS: 440 TOTAL SALIDAS: 1,793

SERVICIOS EJECUTIVOS	EX	BU	REG	MAL	NO CONT	PROMEDIO
ESTANCIA GENERAL	56.9	41.7	1.4	0.0	1.4	81.1
CONSERJE	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
SERVIBAR	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
ROOM SERVICE	43.6	52.7	3.6	0.0	24.7	7.3
CENTRO EJECUTIVO	35.3	64.7	0.0	0.0	76.7	74.1
ELECTRICOS	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
LOBBY BAR	45.5	50.0	4.5	0.0	39.7	72.7
TOTALES	25.7	29.9	1.4	0.0	63.2	75.3

RESTAURANTES Y BARES	EX	BU	REG	MAL	NO CONT.	PROMEDIO
CALIDAD DE A Y B	32.4	57.7	9.9	0.0	2.7	61.1
AMABILIDAD	69.4	27.8	2.8	0.0	1.4	84.4
RAPIDEZ SERV. REST. Y BAR	48.6	48.6	2.8	0.0	1.4	76.1
LIMPIEZA REST. Y BAR	67.1	31.5	1.4	0.0	0.0	85.2
AMBIENTE/DECORACION	48.6	51.4	0.0	0.0	1.4	79.4
COMODIDAD	61.6	38.4	0.0	0.0	0.0	84.7
VALOR PRECIOS	42.9	50.0	4.3	2.9	4.1	67.4
TOTALES	52.9	43.6	3.0	0.4	1.6	76.9

INDICE GENERAL DE SATISFACCION DE HUESPEDES: 77.7

Por favor ayúdenos a servirle mejor

	Número de Habitación			
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
¿Cómo calificaría su estancia en general?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza de Habitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodidad de la Habitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instalaciones del Baño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Artículos de Tocador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Lamparas, T.V., etc., funcionaron en su habitación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lugar de Residencia

País

Estado

¿Cómo podemos mejorar nuestros servicios?

ANEXO 2

HOTEL: _____
AREA: _____
CONCEPTO: _____
RESULTADO: _____

DIVISION: _____
FECHA INSPECCION: _____
INSPECCIONADO POR: _____
GERENTE GENERAL: _____
RESULTADO ANTERIOR: _____
PROXIMA INSPECCION: _____

INSPECCION REALIZADA CALIFICACION%	CALIFICACION	PROXIMA INSPECCION
100-90	SOBRESALIENTE	6 MESES
89-90	EXCELENTE	4 MESES
79-70	BUENO	3 MESES
69-60	REGULAR	30 DIAS
59-0	INACEPTABLE	30 DIAS*

En los casos que el hotel no pueda lograr la ponderación esperada en un punto específico, por razones justificables, se aplicará un waiver con autorización del director general o de operaciones.

Es importante considerar que la calificación se tomará en cuenta en la evaluación anual del Gerente General y su Comité Ejecutivo, considerando cada área en forma individual y el resultado total, al cual reflejará el trabajo en equipo.

* En la inspección futura deberá alcanzar un mínimo de 70%, para evitar otra inspección en los siguientes 30 días.

** En la inspección futura (30 días después) deberá alcanzar un mínimo de 70%, de lo contrario la Dirección General analizará las acciones a tomar en el hotel.

EVALUACIÓN DEL HOTEL:

FECHA:

GERENTE:

CORPORATIVO:

HABITACIONES

AREA	VALOR	SE CUMPLE		CALIFICACION	OBSERVACIONES
		SI	NO		
HABITACIONES					
LIMPIEZA	5				
AMENITIES	3				
SUMINISTROS	3				
AMUEBLADO					
MONTAJE	3				
CONDICION	3				
UNIFORMES/GAFETES	3				
P.E.C.O.	3				
TOTAL DE PUNTOS	23				
BAÑO					
LIMPIEZA	5				
AMENITIES	3				
SUMINISTROS	3				
MONTAJE	3				
CONDICION	3				
ILUMINACION	3				
TOTAL DE PUNTOS	19				
PASILLOS					
LIMPIEZA	5				
MONTAJE	2				
CONDICION	3				
ILUMINACION	3				
TOTAL DE PUNTOS	13				
ELEVADORES Y ESCALERAS					
LIMPIEZA	5				
CONDICIONES	4				
ILUMINACION	2				
TOTAL DE PUNTOS	11				
ESCALERAS DE EMERGENCIA					
LIMPIEZA	5				
CONDICIONES	4				
ACCESORIOS/SEGURIDAD	3				
ILUMINACION	3				
TOTAL DE PUNTOS	15				
TOTAL	81				

EVALUACIÓN DEL HÓTEL:

FECHA:

GERENTE:

CORPORATIVO:

HABITACIONES

AREA	VALOR	SE CUMPLE		CALIFICACION	OBSERVACIONES
		SI	NO		
GIMNASIO					
LIMPIEZA	5				
EQUIPAMIENTO	3				
ILUMINACION	2				
REGLAMENTO	3				
SEÑALIZACION	2				
TOTAL DE PUNTOS	15				
TIENDA					
PRESENTACION	4				
SURTIDO	3				
FUNCIONAMIENTO	3				
UNIFORMES	4				
TOTAL DE PUNTOS	14				
ESTACIONAMIENTO					
LIMPIEZA	5				
SEÑALIZACION	3				
PINTURA	2				
TOTAL DE PUNTOS	10				
JARDINERIA					
LIMPIEZA	5				
MANTENIMIENTO	3				
ILUMINACION	2				
SEÑALIZACION	3				
TOTAL DE PUNTOS	13				
TOTAL	52				