



TESIS DE GRADO
EN INGENIERIA INDUSTRIAL

**CERTIFICACION ISO 9001 EN EL RUBRO DE LA
HOTELERIA**

Autor: Gustavo Amil

Director de Tesis:
Profesora Maria Galindez

2007

RESUMEN

El presente trabajo redacta la mejor forma de adaptar un Sistema de Gestión de Calidad a un hotel. Se tomará el caso del Hotel X, cuyos departamentos de Recepción y Housekeeping han logrado obtener la certificación ISO 9001 en 2006 gracias al trabajo descrito en esta Tesis. A pesar de este logro, el sistema de control y mejora de procesos en el sector de Housekeeping puede mejorar aún más. A mediados de 2007, se realizó una auditoría externa para confirmar la certificación y uno de los resultados fue que se necesitaba mejorar la medición de los procesos para tener una mejor idea del impacto de las propuestas de mejora. Para cumplir con esta sugerencia, se propone en esta tesis un método más eficaz de mejora de procesos para el sector de Housekeeping, incorporando herramientas de Estadística y Control de Calidad.

SUMMARY

The aim of this thesis is to show the best way to adapt a Quality Management System for a hotel. In order to do achieve this, the example of the Hotel X will be taken, whose Reception and Housekeeping departments have obtained the ISO 9001 certificate in 2006 as a consequence of the work done that is described on this thesis. In spite of this achievement, the control and process improvement system in the Housekeeping department can improve even more. An external audit took place in 2007 so as to confirm the certificate, and one of the results was the necessity of improving the ,measure of processes to obtain a better idea of the impact of the implementation of any improvement proposal. According to this, this thesis also offers a better method for controlling the processes for the Housekeeping department, adding statistics an quality control tools to the system.

INDICE

INTRODUCCION.....	7
ISO 9001 en la Hotelería	7
Sistemas de Calidad y Normas ISO 9001	9
Hoteles 4 estrellas.....	12
Ventas y clientes.....	12
Departamentos.....	13
Certificación del Departamento de Housekeeping.....	15
Encuestas, quejas y sugerencias	15
Análisis de la información	17
Objetivos de la Tesis.....	26
DOCUMENTOS DE CALIDAD Y PROCESOS.....	27
Grupo de Calidad.....	27
Grupo de Mejora Continua	28
Manual de la Calidad y Procedimientos para un Hotel	30
Política de Calidad.....	30
Sistema de Gestión de la Calidad	30
Diagrama de Procesos.....	30
CERTIFICACION DEL DEPARTAMENTO DE HOUSEKEEPING	35
Organización del departamento.....	35
Método para perfeccionamiento de Procesos.....	36
Selección y Priorización de Procesos	38
Diagrama y descripción de procesos	43
Instructivos:.....	45
Mucamas turno mañana	45
Limpieza de Habitaciones	45
Limpieza de baño:	47
Tendido de camas	48
Gobernanta turno mañana	49
Medición de aspectos de los procesos	51
Indicadores a nivel Houskeeping.....	51
Compras	56
Control y Chequeo de Habitaciones y baños	58
Faltas encontradas en Chequeo (indicador)	61
Listado de Registros	65
Indicadores a nivel de satisfacción de clientes:.....	67
Quejas/reclamos por día/mes	67
Detectar las desviaciones e irregularidades	70
Gráfico de Control.....	70
Gráfico de tendencia.....	71
Auditorías.....	72
Proponer una solución al problema	73
CONCLUSIONES.....	75
APENDICE.....	77
Definiciones de categorías de quejas relacionadas con la Hotelería	77
BIBLIOGRAFIA.....	79

1. INTRODUCCION

1.1. ISO 9001 en la Hotelería

Las Normas de Calidad ISO 9001 están muy difundidas en la actualidad y han demostrado su efectividad en la reducción de fallas que crean insatisfacción en el cliente, o “No conformidades”, gracias al concepto de Mejora Continua que proponen. Estos estándares fueron creados apuntando al sector industrial; pero con el tiempo expandieron su alcance a cualquier tipo de empresas, sean de productos o de servicios.

Hoy en día cualquier tipo de organización se puede certificar con las Normas ISO 9001. La versión 2000 de las Normas es más general que la de 1994 y se la puede adaptar mejor a una empresa de servicios. Además, hay guías para interpretar las Normas según el rubro en que se encuentra la empresa a certificar. Sin embargo, todavía hay rubros en los que, siendo la Norma adaptable a los mismos, no resulta tan fácil hacerlo. A veces se dificulta la identificación de los procesos, no se cuenta con tecnología o conocimientos (estadísticos por ejemplo) para llevar a cabo ciertos controles, o las guías proporcionadas por la ISO no son lo suficientemente específicas. Tal es el caso de la hotelería.

Recién ahora los hoteles están empezando a certificar y todavía no hay una forma estandarizada de hacerlo al no haber una Norma de Calidad que regule este rubro, por lo que se torna complicado crear un Sistema de Gestión de la Calidad e identificar procesos en un hotel. Tampoco hay muchos asesores o auditores que tengan experiencia en la adaptación de las Normas a la hotelería.

El IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, que mantiene las siglas de su anterior nombre: Instituto de Racionalización de Materiales), es el representante de la ISO en la Argentina. Cuenta desde 2003 con un sector dedicado al turismo. Esta institución tradujo una guía usada en Europa para la adaptación de las Normas ISO de Calidad al área del turismo, pero todavía no existe una Norma exclusivamente para la hotelería. En la actualidad, la secretaría de turismo está actuando en conjunto con IRAM, otros entes certificadores, y con representantes del rubro Hotelero para redactar dicha Norma a nivel Nacional. La misma está dividida en tres partes:

- Calidad
- Seguridad
- Cuidado Ambiental

Esta Norma se podría expandir a nivel regional ya que se presentará al MERCOSUR. Todos estos progresos que se han dado en pocos años en Normas de Turismo se deben en gran parte

al impulso y el esfuerzo que está realizando la Secretaría del Turismo con los temas relacionados con la Calidad. Un ejemplo claro es una resolución que la secretaría de Turismo redactó en 2005, en la que exige a las agencias de turismo que tuvieran un Sistema de Calidad o de Seguridad Ambiental certificado para el 2007 para poder figurar en el registro de la Secretaría y así beneficiarse con la promoción que realiza la Secretaría de Turismo a nivel Internacional, como participar de Ferias Internacionales.

A pesar de las dificultades en la adaptación de la Norma ISO 9001 y del hecho de que todavía no exista la Norma que regule los procesos de un Hotel, cada vez más hoteles de 3, 4 o 5 estrellas están implementando un Sistema de Calidad y Certificando ISO 9001, como lo demuestra la Tabla 1. Esto genera que la certificación esté ganando importancia a la hora de la competencia en este rubro.

HOTEL	CATEGORIA	CIUDAD
A.C.A. Hotel Dr. César Carman	****	Córdoba
Amerian Buenos Aires Park Hotel	****	Buenos Aires
Amerian Córdoba Park Hotel	***	Córdoba
Hotel Bahia Nueva	***	Puerto Madryn
Cariló Hills S.A.	Apart Hotel	Cariló
Hotel Colón	****	Buenos Aires
Costa Galana	*****	Mar del Plata
Estancia San Ceferino	Estancia/Resort	Luján
Grand Boulevard Hotel Bs. As	****	Buenos Aires
Lucania Palazzo Hotel	****	Comodoro Rivadavia

Tabla 1. Hoteles que implementaron un Sistema de Gestión de Calidad.

Además de realizar un gran aporte a la satisfacción del cliente y a la mejora de los procesos de una empresa, la certificación ISO 9001 es una importante arma de marketing. Puede llegar a ser determinante en la decisión de clientes cuando tienen que elegir en qué hotel hospedarse, y necesitan algún dato extra que garantice que la calidad del servicio ofrecido por el hotel es asegurado por un ente externo (la empresa que audita externamente y concede la certificación). En un rubro donde hay tanta oferta como es la Hotelería de categoría 4 estrellas, en donde a priori, si uno quiere hospedarse en uno de estos hoteles, las ofertas son muy similares entre sí, es importante tener una distinción especial como la de la certificación. Más aún cuando son pocos los Hoteles certificados por el momento.

1.2. Sistemas de Calidad y Normas ISO 9001

Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

- **Aseguramiento de la Calidad:** Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.
- **Sistema de Calidad:** Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

Existen diversas formas de armar un Sistema de Calidad que sigan ciertas Normas. La serie de Normas internacionales más conocidas para estructurar este sistema son las ISO 9000. Particularmente, la Norma ISO 9001:2000 contiene las directrices y requisitos para gestionar el Sistema de Calidad y es una Norma certificable por un ente externo a la empresa.

El enfoque de estas Normas está basado en los procesos que se desarrollan en la organización. Se enfatiza la importancia del cumplimiento de ciertos requisitos, el aporte de valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia, y la mejora continua de estos procesos. El método iterativo que mejor implementa esta mejora de procesos es el conocido como “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA).



Figura 1. Método PHVA.

Los requisitos a cumplir para obtener la certificación de ISO 9001 están explicados en los puntos 4 al 8 de la Norma:

4. Sistema de gestión de la calidad: Expresa requisitos sobre la gestión de los procesos, y documentos a preparar y su control. Dentro de los documentos se encuentran un Manual de la Calidad; la Política de Calidad de la empresa; los procedimientos, que describen los procesos; los registros que son la evidencia del cumplimiento de los procedimientos; y los instructivos de cada tarea.

5. Responsabilidad de la dirección: Trata sobre la dedicación de la dirección para con el sistema de calidad, siendo su revisión clave para la mejora continua.

6. Gestión de los recursos: Sobre la competencia, toma de conciencia y formación del personal; la determinación de un ambiente de trabajo adecuado y la correcta gestión de la infraestructura.

7. Realización del producto: Requisitos relacionados con el producto. Es el único punto de la Norma donde se pueden excluir algunos de estos requisitos que no sean compatibles con el producto o servicio que venda la empresa.

8. Medición, análisis y mejora: Sobre la planificación e implementación de los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora. Entre otros temas, se encuentran las acciones correctivas y preventivas y las auditorías.

1.3. Hoteles 4 estrellas

Para el presente estudio se parte de la base de la organización de un Hotel 4 estrellas, aunque el sistema descrito en este proyecto puede ser adaptado a uno de 3 o de 5 estrellas con características similares a las planteadas. Se tomará el caso de un Hotel 4 estrellas, al que llamaremos **Hotel X**, ubicado en el centro de Buenos Aires donde recientemente se logró la certificación de Recepción y Ama de Llaves. Se relatará lo aportado para llegar a ese resultado y realizarán propuestas para aspectos que podrían mejorar en cuanto al sistema de Calidad.

Hotel X:

El hotel tiene más de 10 pisos y 170 habitaciones. Cuenta con garage propio, lavadero, restaurant, bar, business centre, gimnasio, piscina al aire libre y 5 salones de usos múltiples. Se mantiene en una dotación de aproximadamente 120 personas que varia un poco de mes a mes porque contrata pasantes mensuales para algunos puestos específicos, y hay algunos meses donde decide no llenar ese puesto. La dotación está distribuida como muestra el organigrama genrerel (Ver figura 2).

Los Hoteles 4 estrellas difieren poco entre sí en cuanto a los departamentos con que cuenta, por lo tanto un análisis de la situación del Hotel X puede ser sencillamente adaptado a otros Hoteles de la misma categoría. A continuación se explica en términos generales los productos/servicios que vende el hotel y la estructura organizacional estándar de un Hotel con Restaurant.

Ventas y clientes

Un típico hotel 4 estrellas de ciudad vende principalmente alojamiento, comida si tiene restaurante, y salones para eventos para empresas o fiestas. Tiene otros ingresos varios como por ejemplo telefonía. Los clientes pueden ser:

- Particulares: los pasajeros hacen la reserva y abonan sin intermediarios al hacer el check-out.
- Agencias: El pasajero que contrató a la agencia para que le haga la reserva en el hotel le paga a la agencia, y el hotel lleva cuentas con estas agencias.

- **Empresas:** El hotel organiza eventos para empresas en los distintos salones pero además es común que aloje a gente (a cargo de la empresa) que viene a participar del evento, especialmente si viene gente de afuera de Buenos Aires.

Departamentos

La división de Departamentos puede variar de Hotel en Hotel. Hay algunos que cuentan con un área de Marketing, otros la consideran dentro de Ventas; Eventos es otro ejemplo que se puede considerar como un departamento solo o incluirlo dentro de Alimentos y comidas.

A los efectos de este estudio, se pondrá foco en los principales departamentos con que cuenta el Hotel a analizar, los característicos de su rubro. Las áreas administrativas, de Ventas, Marketing, Finanzas, y las demás de naturaleza de soporte de la organización, con poco contacto directo con el cliente y el servicio vendido, se considerará simplemente como “Ventas, Administración y Finanzas” (excluyendo Calidad y RRHH por la importancia que representan para esta tesis) y no se discutirán en detalle los procesos de este departamento debido a que no entra en el objetivo y son áreas que se encuentran en cualquier empresa, no se pueden aportar muchas soluciones innovadoras. Por lo tanto, los principales sectores del Hotel X son:

- **Ventas, Administración, Finanzas y Marketing:** Se consideran todas estas áreas juntas como una sola en el organigrama de la figura 2. La distribución de estos Departamentos puede variar mucho entre los distintos hoteles 4 estrellas. A la hora de analizar las encuestas se tomará únicamente el Departamento de Ventas de los de este tipo, ya que es el único que está en contacto directo con el cliente externo. En el Hotel X hay un gerente de Ventas y Marketing y otro de Administración y Finanzas.
- **Recepción:** Encargados de recibir los pasajeros y alojarlos. Brindan toda la ayuda e información posible para lo que necesite el huésped durante su estadía. También cobran en el proceso de check-out. La dotación está distribuida en los tres turnos.
- **Housekeeping:** También reconocido como Ama de Llaves. Son los responsables de mantener las habitaciones, salones, oficinas y espacios comunes limpios y ordenados. Este departamento será de gran importancia para esta tesis ya que uno de los objetivos consta en la implementación de un sistema de mejora de procesos para certificar esta área tan característica del sector hotelero. La dotación está distribuida en dos turnos para las mucamas y empleados de limpieza, y uno para el sector de lavandería. En el segundo turno hay muchas menos mucamas que a la mañana, que es cuando se realizan la gran mayoría de las tareas.

- **Alimentos y Bebidas:** Manejo del restaurante, del room service y de la organización de eventos para empresas. La dotación está distribuida en dos turnos.
- **Mantenimiento:** La dotación está distribuida en tres turnos.
- **Seguridad:** es común que este sector se tercerice, aunque en el caso del Hotel X tiene personal contratado para estas tareas.
- **RRHH:** Tuvo un rol clave en la certificación del Hotel X ayudando en el armado de procedimientos y en la administración de la capacitación del Personal sobre la Gestión de la Calidad.
- **CALIDAD:** Es un departamento paralelo, que figurara como staff en el organigrama, afectando a todos los demás. Antes de que se decidiera implementar un Sistema de Calidad, este departamento no existía en el Hotel. Los objetivos y funcionamiento del sector serán detallados en su respectivo capítulo.

El siguiente es el organigrama general del Hotel con la cantidad de personas en cada departamento y turnos en los que se distribuye esa dotación (turno mañana, tarde o noche):

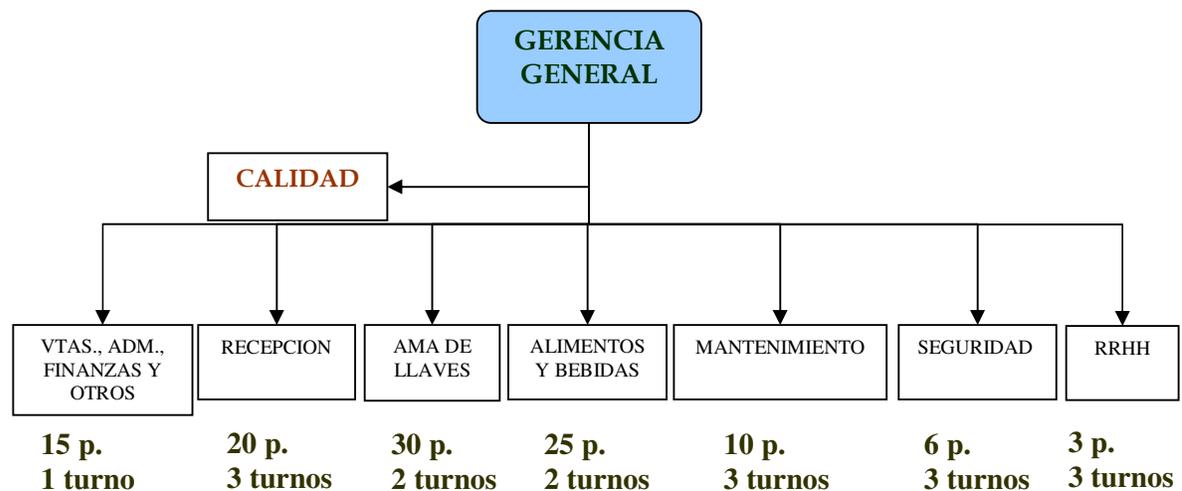


Figura 2. Organigrama general del Hotel X.

1.4. Certificación del Departamento de Housekeeping

Como se mencionó anteriormente, uno de los capítulos de la Tesis constará en detallar la mejor forma de certificar el Departamento de Ama de Llaves, también conocido como Housekeeping. Este sector tiene variadas responsabilidades, las más importantes son la limpieza, tanto en las habitaciones como en espacios comunes; el lavado de la ropa de los huéspedes, uniformes del personal, sábanas, toallas, etc. (el Hotel cuenta con un lavadero, aunque también es común tercerizar el servicio de lavado); y la administración de stock de amenities para los huéspedes (Shampoo, jabones) y de los productos de limpieza que usan las mucamas y los encargados de limpieza.

Hay una serie de razones por la que se eligió este sector para analizar su certificación y exponerla en una tesis. Junto con Recepción y Alimentos y Bebidas conforman los Departamentos más importantes para un Hotel. Son los que mejor representan el servicio que ofrece el Hotel y los que aportan mayor valor agregado. Además el sector de Housekeeping es característico del rubro y es difícil encontrarlo en otro tipo de empresa, por lo que no hay una forma estandarizada de certificar estos procesos. En el caso de Alimentos y Bebidas por ejemplo, ya hay Normas de Calidad y de Seguridad que regulan los procesos y los materiales a usar.

La razón por la que se observó que en el Hotel X en particular ayudaría mucho un control de la Calidad en este Departamento, fue que se detectaron muchas quejas relacionadas con los servicios relacionados a Housekeeping. La gente le da mucha importancia al estado y la limpieza de las Habitaciones. A continuación se detalla el análisis hecho de las encuestas y del relevamiento de opiniones que realiza el Hotel X, que llevó a las conclusiones mencionadas.

Encuestas, quejas y sugerencias

En un Hotel hay muchas formas de relevar la opinión del cliente, ya que se tiene un contacto continuo con el mismo. Para el caso, se tratará al huésped como el tipo de cliente que puede aportar datos importantes para la mejora del servicio de alojamiento y gastronomía. Aunque las opiniones de agencias de turismo (proveedoras de huéspedes) y clientes corporativos también son importantes, lo son más para el funcionamiento administrativo del Hotel (facturación por ejemplo), que no es donde se enfoca la tesis. Asimismo, para todos los análisis que tienen que ver con Mejora Continua y Calidad se toman en cuenta los comentarios sobre aspectos negativos que generan una clara insatisfacción en los clientes, no se tienen en cuenta los comentarios que hacen referencia a gustos de los clientes. Un ejemplo de esto último es cuando alguien opina que la habitación quedaría más linda si las paredes

fueran de color celeste en vez de blancas; se tienen en cuenta para otros tipos de análisis de Mercado, pero no para Mejora Continua o como fuente de No Conformidad.

También cabe aclarar que en algunos casos el huésped se puede encontrar en un estado de mal humor y nerviosismo por temas ajenos al servicio del Hotel y descargarse contra algún empleado sin necesidad de que éste último haya cometido un error. En el Hotel X se tiene en cuenta esto último y se trata de tener prudencia en cuanto a qué quejas no registrar.

Las principales fuentes de datos de opiniones de los clientes disponibles en el Hotel X son:

- Libro de quejas y sugerencias: Por ley, un Hotel debe contar con un libro de quejas y sugerencias a disposición del huésped. En la gran mayoría de los hoteles este libro se encuentra disponible en la Recepción. El Restaurante también cuenta con uno. Cada queja o reclamo queda asentada con la firma del pasajero y la fecha en que fue realizada. En el Hotel X, el libro es usado con regularidad, encontrándose 26 comentarios en el mes de Mayo por, ejemplo. También es común encontrar palabras de agradecimiento o reconocimiento y sugerencias.
- Encuestas de la habitación: Hay encuestas que se dejan en la mesa de cama de la habitación para ser completadas y luego retiradas por la mucama. Estas encuestas contienen principalmente preguntas de puntuación sobre la satisfacción del cliente en cuanto a los principales servicios de atención y limpieza. También se dejan comentarios, quejas y sugerencias.
- Encuestas de desayuno: Son encuestas orales realizadas por un empleado de la empresa, en el Hotel X se turna el personal de administración y el de Ventas para realizarlas. Este tipo de encuestas no son muy usadas en otros Hoteles ya que algunos lo consideran demasiado molesto para el huésped. En el Hotel X se realizan unas pocas encuestas de desayuno por semana, y se encuentran clientes dispuestos a colaborar con las mismas. Las encuestas realizadas en este Hotel contienen preguntas abiertas y cerradas. En las abiertas se realiza una pregunta donde el huésped pueda explayarse en la respuesta indicando quejas y sugerencias, mientras que la cerrada es una pregunta por si o por no, o con casilleros para elegir un puntaje a algún aspecto determinado del Hotel. Las preguntas por encuesta son pocas para no molestar tanto a los clientes y van cambiando para obtener variedad. Cuando se implementa alguna mejora, se arman determinadas preguntas en la encuesta sobre esta mejora para determinar si fue efectiva o no a los efectos de la satisfacción del cliente (en caso de no poder corroborarse de otra forma).
- Quejas y sugerencias espontáneas: Se dan en el momento en que el huésped le comunica a alguien del personal del Hotel su disconformidad sobre algún aspecto del servicio, o le comenta sobre una sugerencia para mejorarlo. El empleado, que puede

ser desde un maletero a un camarero por ejemplo, procede a escribir la queja o sugerencia en un registro para que quede asentada.

A continuación se procede a analizar la evidencia recolectada por estas fuentes.

Análisis de la información

Luego de recolectar la información acerca de la opinión de los huéspedes, se procede a analizarla para descubrir las áreas que necesitan más atención, las que tienen rendimiento más bajo desde el punto de vista del cliente.

Se intentará agrupar las quejas similares bajo una categoría concreta. Por ejemplo alguien puede quejarse de que la pata de la cama está rota y otro huésped de que el tapizado de una silla está rajado. En este caso se pueden agrupar las quejas bajo la categoría de “mal estado de muebles”. Esto se realiza para tener una mejor visión de la distribución de quejas a la hora de verlas graficadas por ejemplo. Lo importante es que la causa y la solución de las quejas que se agrupen siempre tengan el mismo Departamento responsable.

Se analizará la información desde Marzo hasta Mayo de 2007 inclusive, ya que en un lapso mínimo de tres meses recién se puede juntar una importante cantidad de quejas y sugerencias para tener cierta certeza estadística. El total de quejas recolectadas en este período fue de 332.

Resultados de las encuestas

A las quejas se les asignó un sector responsable por el problema o hecho que generó la queja. Algunas insatisfacciones de los clientes se refieren a cosas difíciles de cambiar, que están relacionadas con decisiones de la Gerencia/Dirección, o que son difíciles de relacionar con algún departamento en especial, como quejas sobre el tamaño de la habitación. Este tipo de quejas figurarán como Política y Estructura. Por lo tanto los Departamentos que se usan para la clasificación son:

- Política y Estructura
- Ventas
- Recepción
- Houskeeping
- Mantenimiento
- Alimentos y Bebidas

Administración no entra en la clasificación debido a lo expresado anteriormente de que no se tendrán en cuenta las opiniones de agencias o clientes corporativos para el caso.

CERTIFICACION ISO 9000 EN EL RUBRO DE LA HOTELERIA

A continuación se muestra la cantidad de quejas con su respectivo Departamento registradas en los tres meses mencionados:

CERTIFICACION ISO 9000 EN EL RUBRO DE LA HOTELERIA

Sector	Queja	Cantidad
Política y Estructura	Tamaño y Estado Gral.Hab.	35
Política y Estructura	Aire Acond. (P y E)	18
Ama de Llaves	Limpieza y Orden Hab./Espacios Comunes	16
Mantenimiento	Mal estado/ Problemas c/Elem.Baño	15
Ama de Llaves	Mala Ventilación	14
Ama de Llaves	Ropa Mal Lavada	13
Política y Estructura	Wi-Fi	13
Mantenimiento	Aire Acondicionado (Mant)	13
Ama de Llaves	Cant. Y Calidad de Amenities	12
Política y Estructura	Hora Check-in/out	11
Alimentos y Bebidas	Mala Atención/Camareros	10
Ventas	Solicitado Reservado "Tipo Hab."	9
Política y Estructura	Ruidos Externos	9
Ama de Llaves	Horario Servicio	9
Ama de Llaves	Cant. Papel Higiénico	8
Alimentos Y Bebidas	Limpieza y Orden Comedor	8
Recepción	Falta Amabilidad y Simpatía en Recep.	8
Mantenimiento	Mal estado Elem.Hab.	7
Mantenimiento	Cañería Tapada	7
Mantenimiento	Ruidos Obra	7
Alimentos y Bebidas	Comida en Mal Estado	7
Recepción	Demora en Check-in/out	6
Ama de Llaves	Ruido de Mucamas	6
Mantenimiento	Ascensores	5
Política y Estructura	Ruido Hab. Continuas	5
Política y Estructura	Problemas con Cofre	5
Política y Estructura	Problemas con Tarjetas Llaves/Cerraduras	5
Política y Estructura	Camas y Colchones	5
Ama de Llaves	Luminarias y Accesorios	4
Política y Estructura	Ventilación Baño	4
Ama de Llaves	Cant. Toallas y Toallones	4
Alimentos y Bebidas	Demora en Room Service	4
Mantenimiento	Señal Cable	3
Política y Estructura	Mal Olor / Humedad en Hab.	3
Ama de Llaves	Cambio Diario Sábanas	3
Mantenimiento	Falta de Agua	3
Ama de Llaves	Black Out	2
Ventas	Falta de Reserva	2
Recepción	Información Turística	2
Mantenimiento	Olor Cloacal	2
Política y Estructura	Servicios Caros	2
Política y Estructura	Mala Iluminación	2
Recepción	Explicación de Servicios	2
Ventas	Solicitado Reservado "Frente"	1
Recepción	Falta Único Criterio	1
Recepción	Falta Comunicación Interna	1

Tabla 2. Cantidad de quejas

Para entender mejor el significado de cada categoría, remitirse a las definiciones de términos específicos del área de Hotelería en el Anexo.

Gráficamente, las quejas más repetidas se distribuyen como indica la figura 3 (se grafican las categoría con 4 o más quejas):

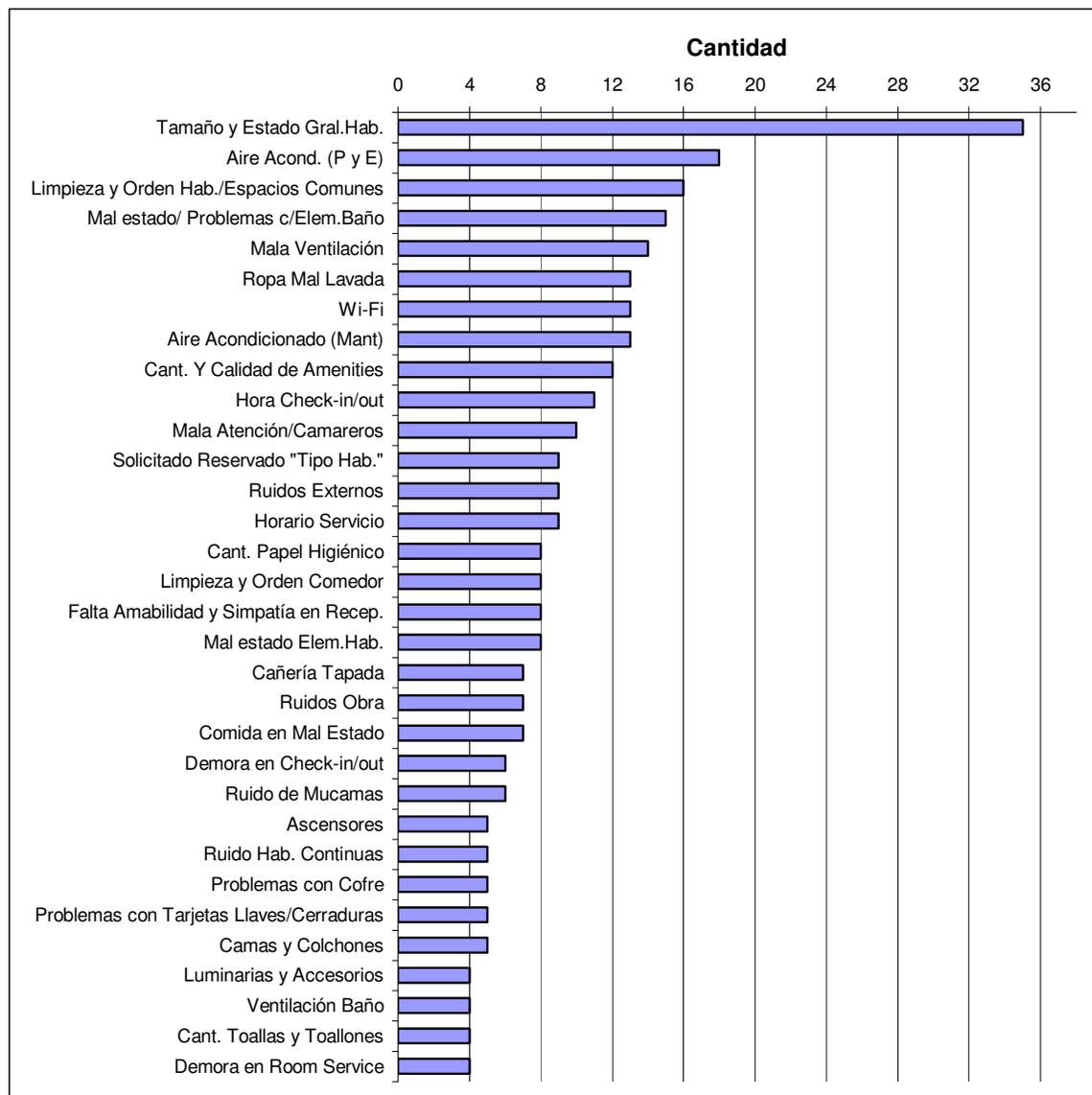


Figura 3. Pareto de quejas por categoría.

Exceptuando el problema del tamaño de las habitaciones, se observa que los tipos de quejas están distribuidas de forma muy pareja. No hay tres o cuatro categorías que sobresalgan

mucho por sobre las demás. Para tener una mejor impacto visual de la curva generada, se armó otro gráfico removiendo el problema del tamaño de las habitaciones:

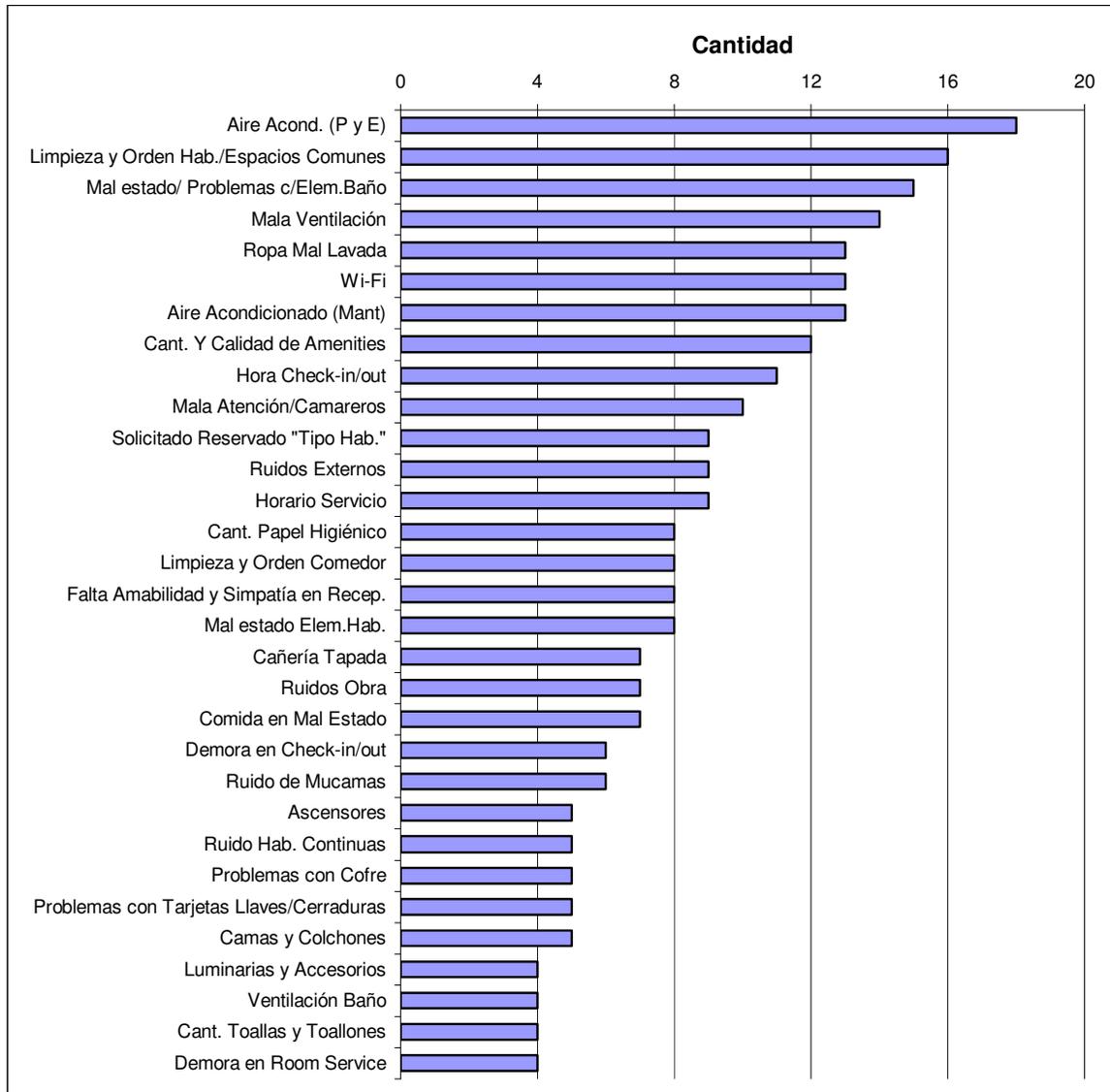


Figura 4. Pareto de quejas por categoría sin las quejas por tamaño de habitación.

En este gráfico se observa una sensible diferencia entre las primeras ocho categorías y las demás, pero igualmente siguen bastante parejas todas. El gráfico no delimita una curva muy pronunciada. Lo que se concluye de esto es que no conviene centrarse en algunas de las tareas específicas ya que no hay unas pocas donde se refleje mucha más insatisfacción que otras.

Se le intenta entonces dar un enfoque distinto al análisis y analizarlo dividiendo las quejas por departamentos, distribuyendo las categorías para poder ver si hay algunos departamentos que contienen más categorías que hayan tenido muchas quejas que otros. Se arma el siguiente gráfico de Pareto:

Sector	Cantidad de Quejas	Porcentaje
Política y Estructura	117	35,2%
Ama de Llaves	91	27,4%
Mantenimiento	63	19,0%
Alimentos y Bebidas	29	8,7%
Recepción	20	6,0%
Ventas	12	3,6%
Total	332	

Tabla 3. Quejas por Departamentos.

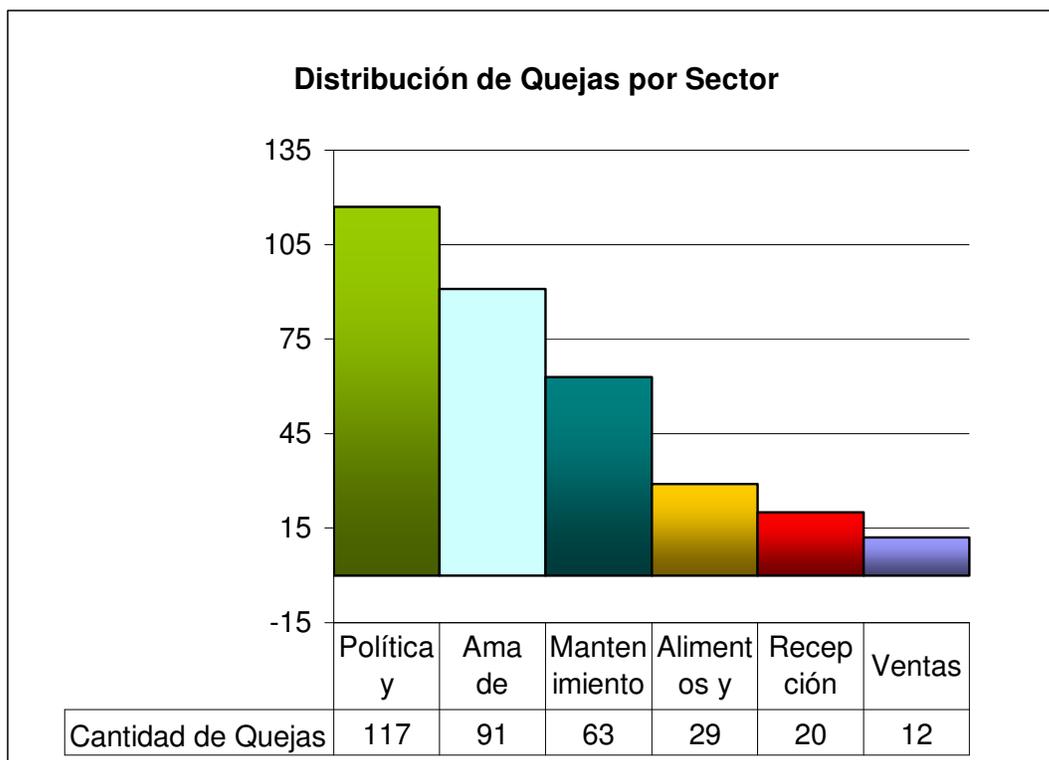


Figura 5. Gráfico de Pareto de quejas.

En este gráfico se observa una curva más pronunciada, lo que da una idea de la diferencia importante de quejas entre departamentos.

Como podemos apreciar, hay una gran cantidad de quejas en cuanto a la estructura del Hotel. En este caso en particular se trata de un Hotel con habitaciones chicas ubicado en pleno microcentro. El espacio es uno de sus aspectos negativos si se realizara un análisis FODA.

En cuanto a la imputación de las quejas, son pocos los procesos en los que no se distingue claramente un responsable, ya que en el caso de un Hotel se pueden tomar pequeños subprocesos tal que cada uno de ellos tenga un solo departamento encargado de realizarlos. Combinando muchos de estos subprocesos se forman los procesos más amplios e interdepartamentales.

Los problemas de Política y Estructura son los más difíciles de cambiar. Tomemos el caso del aire acondicionado por ejemplo. En este Hotel se usa un sistema de Fan-coils y la gente está disconforme con el hecho de que no se pueda regular la temperatura del aire que surge del aparato. La temperatura se regula desde la caldera y en las habitaciones solo se puede regular la intensidad con que sale el aire. Hay algunos sectores y pisos del Hotel que son más calurosos que otros por distintos factores (circulación de aire, cercanía a sala de maquinas de otro edificio, etc.) por lo tanto es difícil regular de forma centralizada la temperatura y dejar conformes a todos los huéspedes. Este tipo de quejas de aire acondicionado son las que se clasifican como de Política y Estructura. Por otro lado, en la tabla hay otra categoría de aire acondicionado pero asignado a Mantenimiento, éstas son las quejas que se refieren más específicamente a un mal funcionamiento o mal estado del aparato.

Las otras dos categorías que acumulan una gran cantidad de quejas son Houskeeping y Mantenimiento en ese orden. La diferencia entre las cantidades de quejas de ambos no es tan grande comparado con las demás. Es lógico que los huéspedes encuentren una gran cantidad de disconformidades relacionadas con las tareas de Houskeeping, ya que le dan mucha importancia a las comodidades y al estado de la habitación. El Hotel X, al ser un hotel 4 estrellas ubicado cerca del microcentro, es muy usado por gente de negocios que tienen que viajar a Buenos Aires por trabajo o para una convención en el mismo hotel; y lo que priorizan en estos viajes, en cuanto al alojamiento, es poder dormir bien y descansar el poco tiempo que están en el Hotel.

Los huéspedes son más sensibles a las disconformidades en la habitación que en cualquier otro lado, ya que es el lugar del Hotel donde el cliente se quiere sentir como en su casa, lo más cómodo posible y con las menores molestias. Además es el principal servicio que brinda el Hotel, un huésped puede no elegir todos los demás servicios que ofrece el Hotel (como el Restaurante por ejemplo) pero sí o sí debe pasar tiempo y dormir en la habitación.

Esto también explica porqué Mantenimiento recibe tantas quejas. Junto con Houskeeping, son los departamentos que más influyen en el estado y orden de la habitación.

La gerencia del Hotel X decidió certificar primero Recepción y Ama de Llaves. Dejó la certificación de los departamentos de Mantenimiento, Alimentos y Bebidas y los demás para futuro debido a que era demasiado complejo y costoso hacer todo junto. Tomó primero uno de los Departamentos más comprometidos (Houskeeping) y otro que es relativamente simple de certificar (Recepción funciona correctamente y no recibe gran cantidad de quejas). Además certificaría el Sistema de Gestión de Calidad a nivel empresa.

Para apreciar la distribución de quejas dentro de cada Departamento se armaron dos gráficos de torta:

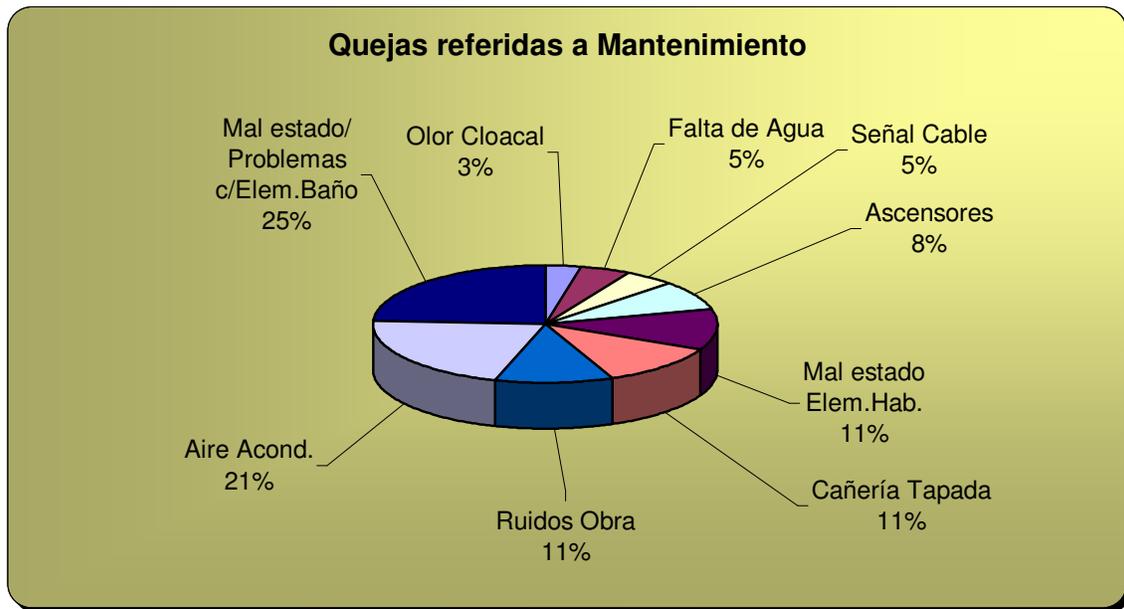


Figura 6. Gráfico de porcentajes de quejas de Mantenimiento.

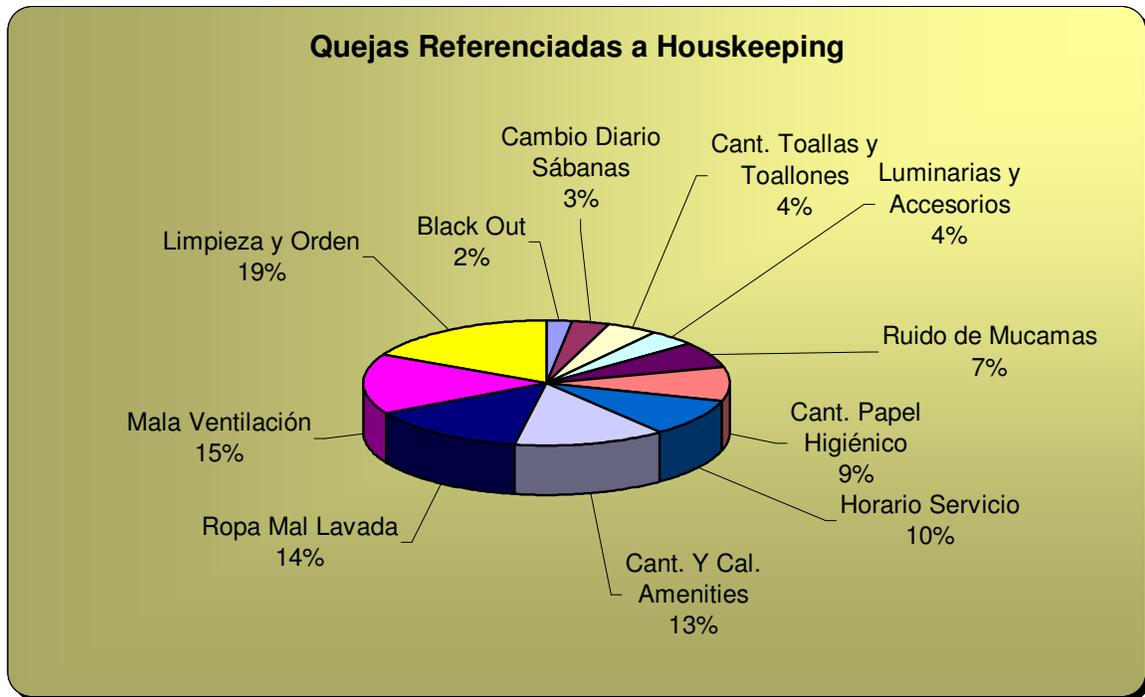


Figura 7. Gráfico de porcentajes de quejas de Houskeeping.

En la presente Tesis se detallarán los aportes realizados para lograr un correcto control de la Calidad y encontrar los hechos que generan disconformidad en los clientes para mejorarlos. También se propondrán controles y métodos que hoy en día no se realizan en el hotel para gestionar los procesos.

1.5. Objetivos de la Tesis

La presente tesis explica cómo adaptar las Normas ISO 9001 a un hotel 4 estrellas para poder armar un Sistema de Calidad efectivo y obtener la certificación ISO 9001. Se tomó como ejemplo la experiencia de haber certificado los departamentos de Recepción y Houskeeping del Hotel X. El único departamento que se analizará en profundidad cómo certificar es el de Ama de llaves. Objetivos principales:

Documentos Principales e Identificación de Procesos: analizar cuáles de los procedimientos generales requisitados en la Norma son estrictamente necesarios y de mayor importancia en el caso de un Hotel (los procedimientos que exige la Norma nada más), identificar los principales procesos del Hotel X esquematizándolos y analizando sus interrelaciones y brindar comentarios generales sobre el Manual de la Calidad.

Creación de un departamento de Calidad: Recomendar la mejor forma de incorporar un Departamento de Calidad para gestionar un Sistema de Gestión de Calidad que afecte a todo el Hotel.

Certificación del Departamento de Ama de Llaves: Detección de necesidad de mejora de los procedimientos del Departamento y acciones a tomar para implementar un sistema de mejora para la certificación de este departamento. Proponer herramientas para una gestión de la Calidad del departamento aún más efectiva que la existente actualmente.

2. DOCUMENTOS DE CALIDAD Y PROCESOS

Para una correcta implementación del Sistema de Gestión de Calidad dentro del Hotel se comienza planificando el mismo y estableciendo las bases y los documentos que lo regirá.

El sistema de Calidad estará mantenido por los cuatro tipos de documentos mínimos exigidos por la Norma ISO 9001: Manual de Calidad, Procedimientos, Instructivos y Registros.

Antes de adentrarse en la documentación vale la pena aclarar dos grupos importantes a formar para el correcto funcionamiento del sistema:

- El equipo o grupo de Calidad (de carácter imprescindible)
- La Comisión de Mejora Continua.

2.1. Grupo de Calidad

La dirección del Hotel nombra un equipo encargado de llevar a cabo la creación de un sistema de Calidad. Al igual que la mayoría de los Hoteles 4 estrellas, el Hotel X no tiene gente trabajando exclusivamente en la gestión de la Calidad al momento de decidir crear el sistema, por lo que nombra a un Jefe de Departamento como líder de este grupo y le asigna la cantidad de gente necesaria para ayudarlo en el armado de los documentos, en la implementación del sistema, y en las auditorías internas. Resultó seleccionado el Jefe de Recepción, con un ayudante. Para un Hotel, debido a la falta de contacto con conocimientos previos de Calidad, resulta casi indispensable contratar a un asesor externo (persona o empresa) que tenga experiencia en el armado e implementación de estos sistemas, para ayudar en el armado de los procedimientos y preparar y capacitar al grupo de Calidad. Con la formación de este equipo se crea el Departamento de Calidad, el cual recibe la colaboración de todos los departamentos y se ubica como staff en el organigrama (ver Figura 2).

El líder del grupo es el Jefe del Departamento de Calidad. Esta persona sigue siendo el responsable de su anterior departamento (Recepción), reforzándolo y nombrando a un subjefe para alivianar la carga de trabajo que tendrá dirigiendo dos Departamentos. Esto se puede hacer ya que en un Hotel la carga horaria que demandan las tareas de Calidad no es tanta como podrían ser en una empresa industrial por ejemplo.

La dirección también brinda otros elementos necesarios para llevar a cabo el proyecto:

- Norma ISO 9000 y 9001 versión 2000: La compra de la Norma es indispensable para la implementación del sistema.

- **Capacitación:** Se toman cursos externos y se organizan capacitaciones internas principalmente sobre tres temas: la Norma ISO 9001, Sistemas de Calidad y Auditorías internas.
- **Materiales:** Como oficina, PC, muebles para archivo de documentos: En el Hotel X el Jefe de Recepción ya poseía estos elementos, pero al trabajar en una oficina común con los demás empleados como es la Recepción (la oficina es el back de la recepción, ambiente que comparte con otros integrantes del Departamento) se decidió ubicarlo en una oficina aparte así puede estar solo y dividir el tiempo que dedica a cada área mejor, sin recibir interrupciones constantes de su departamento original.

La dirección también le brinda todo su apoyo al grupo de Calidad y le otorga cierto grado de autoridad. Esto es, que los demás departamentos colaboren con lo que pide el sector de Calidad cuando realiza la auditoría o cuando arma los procedimientos.

2.2. Grupo de Mejora Continua

Se arma una Comisión de Mejora Continua dentro de la empresa para tratar periódicamente temas referentes al estado de acciones relacionadas a la mejora continua de cada departamento. Cada departamento está representado por un integrante en esta comisión (de un nivel jerárquico importante en el Departamento, de no ser el Jefe del mismo); la misma es liderada por el Jefe de Calidad. También participa la Gerencia General y ocasionalmente la Dirección. Por lo tanto la reunión cuenta con aproximadamente 10 integrantes, dependiendo de la disponibilidad de la gerencia y de la dirección.

La comisión se junta mensualmente en alguno de los salones del hotel, aunque a medida que el sistema de gestión comience a penetrar en todos los departamentos se debería comenzar a reunir bisemanalmente.

Durante la reunión, esta comisión se ocupa de:

- **Discutir el estado de las Oportunidades de Mejora y Acciones Correctivas/Preventivas** en cada uno de los departamentos.
- **Índices de Calidad:** Compartir los índices que indican o dan idea del nivel de satisfacción de los clientes de cada Departamento y a nivel General.
- **Auditorías:** El jefe de Calidad comenta brevemente el estado de las auditorías, las auditorías programadas a futuro y los resultados de auditorías recientes.

CERTIFICACION ISO 9000 EN EL RUBRO DE LA HOTELERIA

- Informar a la Gerencia sobre el estado del Sistema de Gestión de Calidad (estas reuniones no sustituyen a la de Revisión por la Dirección que exige la Norma).

2.3. Manual de la Calidad y Procedimientos para un Hotel

Política de Calidad

La política de Calidad depende de la Visión y Misión de la Organización y está orientada a la satisfacción del cliente. Este elemento clave del Sistema de Calidad es redactado por la dirección.

Sistema de Gestión de la Calidad

En el Manual se indican las características que tiene el sistema de Calidad, como ser el alcance del mismo, las exclusiones de la Norma, el organigrama, los distintos tipos de documentos que se usarán, las responsabilidades y autoridades, síntesis de los principales procedimientos y aclaraciones, y definiciones.

En el caso de el Hotel X, el alcance del Sistema de Gestión de Calidad comprende todos los procesos de prestación de servicios: Ventas y Reservas; Recepción; Ama de Llaves; Alimentos y Bebidas; Eventos; Mantenimiento; Recursos Humanos y Seguridad; Administración y los procesos conexos que permiten el control, el seguimiento y la mejora de la eficacia y eficiencia de dichos procesos así como del desempeño global del Sistema de Gestión. Aunque los únicos procesos que se certificaron con un ente externo hasta la actualidad son Recepción y Houskeeping.

Solo se pueden excluir del Sistema de Calidad procesos del Apartado 7 de la Norma - Realización del producto – que no apliquen a la organización. En el caso del Hotel, no aplica el proceso de “Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición” al no tratarse de una empresa que realiza productos donde hay que medir sus especificaciones para control de Calidad. También queda excluido el proceso de diseño y desarrollo al tratarse de servicios que no incluyen ningún tipo de diseño; aunque desde cierto punto de vista, algunos auditores externos consideran la planificación de las acciones a tomar o del cambio en ciertos procesos como una forma de diseño, por lo que dependiendo la interpretación que se le dé a este punto de la Norma, se puede incluir o no.

Diagrama de Procesos

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de

actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Hay procesos realizados por un departamento y otros más complejos que requieren la participación de más de uno.

Es importante tener una idea esquematizada de los procesos y su interacción en la empresa. En un Hotel se pueden distinguir los procesos que cumplen la función de la prestación de servicio y los procesos de Calidad que sirven para optimizar los primeros. Asimismo se encuentran los procesos de soporte que son llevados a cabo por los departamentos de RRHH, Seguridad, Mantenimiento y Administración.

Mediante este enfoque, se puede utilizar el siguiente método para analizar los procesos: Primero se identifican los procesos, luego se pueden establecer unos más prioritarios que otros, se identifican los factores que afectan los resultados del proceso, y se busca la forma de relevar los resultados para que cuando se propongan cambios o mejoras, ver si estos incrementan la performance de los procesos o no. Este método será utilizado en el capítulo correspondiente a la mejora de los procesos de Ama de llaves.

A continuación se explican los componentes del Diagrama de Procesos del Hotel.

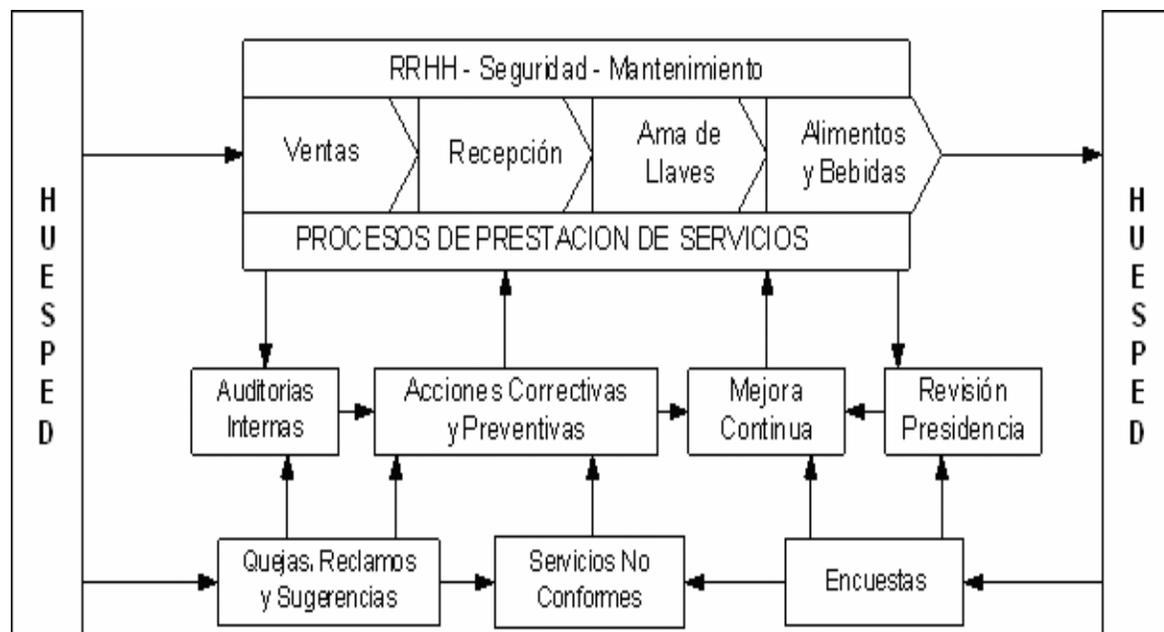


Figura 8. Diagrama de Procesos de un Hotel 4 estrellas estándar.

Procesos de Prestación de Servicios

Los procesos que inciden directamente en la satisfacción del cliente, los que representan el servicio ofrecido por el Hotel, son los relacionados con Ventas, Recepción, Ama de Llaves y Alimentos y Bebidas.

Hay una gran cantidad de Procesos que afectan una o más de estas áreas, pero se pueden incluir todos en un simple y concreto proceso que refleja la estadía del pasajero desde que llega hasta que se va:

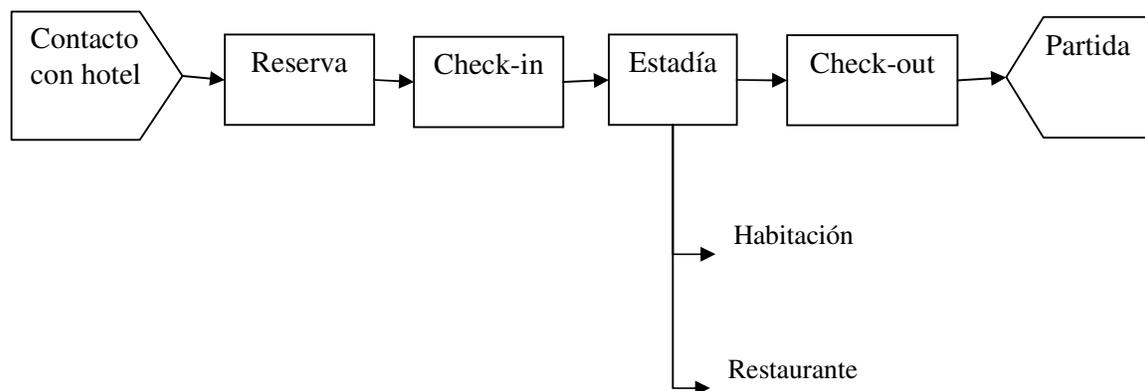


Figura 9. Proceso principal que atraviesa el cliente

Primero el cliente se contacta con el hotel y solicita una reserva. Cuando se habla de cliente puede ser la persona que se viene a hospedar, una agencia que hace reservas para un grupo de clientes, o una empresa que necesita hospedar gente porque se va a realizar una convención por la zona por ejemplo. El día de la reserva llega el pasajero a la puerta del hotel donde lo recibe el maletero para cargar las valijas. Luego ingresa a la recepción donde lo reciben los recepcionistas y realiza el check-in. A continuación el cliente ocupa la habitación. Una vez alojado se puede considerar que hay varios subprocesos relacionados con la Estadía. Entre ellos están la limpieza y orden de habitación y espacios comunes por parte de las mucamas; el lavado de ropa y sábanas; todo lo relacionado con el restaurante (que corre por responsabilidad del sector de Alimentos y Bebidas); y otros procesos que se realizan en la recepción como puede ser el pedido de cambio de Habitación. Finalizada la estadía el pasajero procede a realizar el Check-out en la recepción. En el mismo se le cobra, se da de baja la reserva y se libera la habitación en el sistema. Finalmente el maletero carga el equipaje cuando el cliente deja el hotel.

En la presente Tesis se estudiará la mejor forma de certificar los procesos de Ama de Llaves en particular, ya que es un departamento que realiza actividades que no se suelen encontrar en

otro tipo de empresas. Además, como se comprobó en el análisis anterior, el sector de Housekeeping incide directamente y en gran medida en la satisfacción de los clientes, y es muy común que este Departamento sea el blanco de muchas quejas debido a esto.

Procesos de mejora continua

Son los procesos ubicados en la parte media e inferior del Diagrama de Procesos. Se redactan procedimientos que indican las responsabilidades de la gente implicada en el proceso, el alcance, y los pasos de los mismos.

Procedimientos Exigidos por la Norma:

- **Servicios No Conformes:** La Norma exige la realización de un procedimiento que defina el término de No Conformidad en la empresa y que explique los pasos a seguir cuando éstos surgen. En el Hotel X se realizan reuniones semanales para solucionar las No Conformidades dentro de cada departamento realizando una tormenta de ideas entre sus integrantes. Esto también se debe realizar luego de cada auditoría (a partir de alguna solicitud de acción correctiva o recomendación).
- **Auditorías Internas:** Este es un proceso clave para la detección de No Conformidades. Es una forma de control de que se estén cumpliendo los procedimientos. El producto resultante de las Auditorías son las Acciones Correctivas o Preventivas, consecuencia de las No Conformidades que se encuentren. En el Hotel las primeras auditorías las realizó el consultor externo contratado, y el Jefe de Calidad junto con asistentes participaban de esa auditorías para ganar experiencia y poder en un futuro convertirse en auditores internos.
- **Acciones Correctivas y Preventivas:** Son producto de las Auditorías. Una vez detectada la No Conformidad se deben emitir Acciones Correctivas para que no vuelvan a ocurrir. Algunas veces se detectan hechos que pueden llevar a una probable No Conformidad a futuro, por lo que se debe emitir una Acción Preventiva para evitar que eso suceda.
- **Revisión por la dirección:** La revisión por la Dirección es una parte fundamental para impulsar y completar el proceso de mejora continua. Este procedimiento establece que habrá un número de reuniones anuales entre la Dirección, Gerencia, el Jefe de Calidad y los Jefes de departamentos. Se establece un número mínimo de dos reuniones anuales. En esta reunión se informa sobre la situación actual de los distintos aspectos del Sistema de Calidad y se refuerza el compromiso de las responsabilidades para con el sistema. Quizá dos reuniones parezca poco, pero se debe recordar que no se trata de una empresa de gran tamaño, lo que le permite a la dirección tomar mayor

participación en lo que refiere a la Calidad, por eso la dirección muchas veces está presente en la reunión de la Comisión de Mejora. La Comisión de Mejora continua hace las veces de revisión por la dirección de lo que pasa mensualmente. En la revisión por la Dirección propiamente dicha se hace una revisión semestral del sistema y se planea las acciones a tomar en el próximo semestre (Plan de Auditorías Internas, etc.)

- Control de Documentos: Se crea un método para controlar la circulación de documentos. Se indica en el documento de qué revisión se trata; se aclara cuando un documento se trate de una copia no controlada del original (copia que puede o no estar actualizada) mediante un sello o algo del estilo; y se deja los originales en el departamento.

Otros procedimientos:

- Encuestas y quejas, reclamos y sugerencias: Es el feedback del cliente, elemento clave para analizar la satisfacción del mismo. En el análisis hecho en la introducción ya se ha explicado la importancia de estos elementos.

3. CERTIFICACION DEL DEPARTAMENTO DE HOUSEKEEPING

3.1. Organización del departamento

La jefa del Departamento de Ama de Llaves tiene una asistente principal, la Gobernanta. Es su responsabilidad, con ayuda del personal, el armado de los instructivos de su departamento y la participación en la redacción de los procedimientos del Hotel.

Antes de definir los procesos es conveniente definir un organigrama del Departamento. No hay uno hecho a nivel Departamental aunque el siguiente diagrama es el que mejor describe las jerarquías del personal del sector:

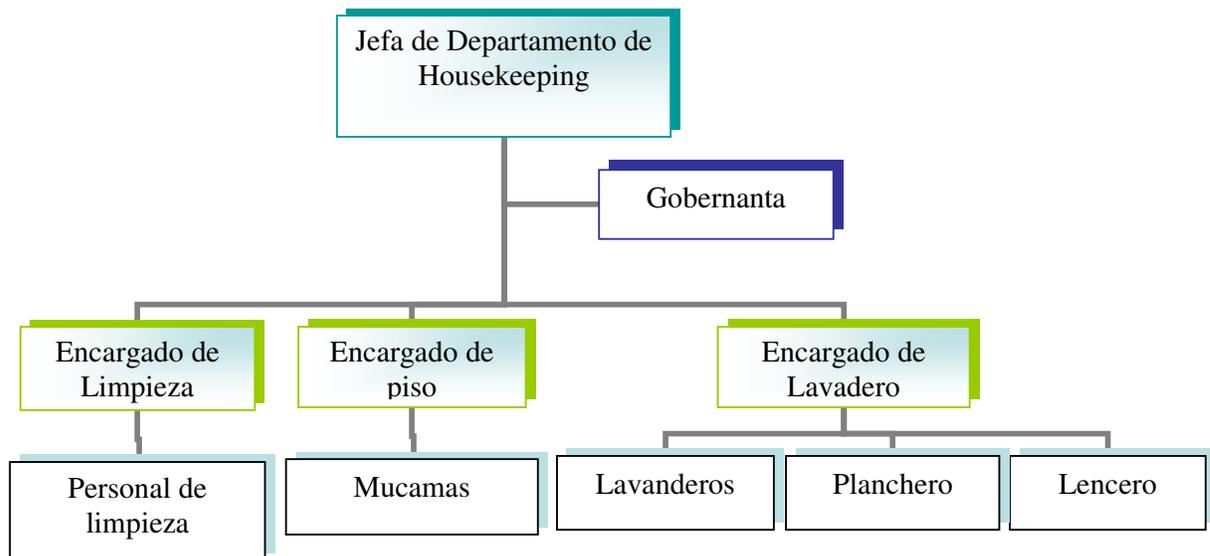


Figura 10. Organigrama del Departamento de Housekeeping.

El diagrama de los procesos del Departamento es más complejo de diseñar. Esta y otras tareas se desarrollarán dentro de un método de Optimización de los Procesos.

La limpieza de Habitaciones se realiza a la mañana, que es el mejor horario tanto para los huéspedes que se quedan para que tengan su habitación limpia desde que inicia el día, como para los que dejan el Hotel, debido a que el horario de Check-out es por la mañana. Claro que

existen excepciones de gente que se queda durmiendo hasta tarde o huéspedes que el día del check-out prefieren quedarse la habitación hasta la noche (por lo que evidentemente tienen que pagar un extra). Por eso hay más mucamas en el turno mañana que en el turno tarde.

Siendo un hotel con más de diez pisos y una gran cantidad de habitaciones por piso (más de 10), el mismo cuenta con encargadas de cada piso en particular. Aparte de las encargadas de piso hay algunas mucamas más que van recorriendo los pisos.

El Hotel X cuenta con una lavandería, donde la ropa pasa por una serie de subprocesos como se verá en los instructivos. Hay un encargado del subsector de lavandería y tiene a su cargo lavaderos, plancheros y lenceros, que operan las distintas máquinas que realizan estas tareas.

3.2. Método para perfeccionamiento de Procesos

Se propone un método para controlar los procesos con el fin de detectar la fuente de los problemas que causan la insatisfacción del cliente percibida en las encuestas. Este método consiste a grandes rasgos en:

1. **Seleccionar los procesos más importantes y con mayor impacto sobre el cliente.** Este paso se realiza basándose en el análisis hecho anteriormente sobre las encuestas. Se observará qué procesos son los responsables de las quejas que se repiten con mayor frecuencia dentro de Housekeeping.
2. **Definir estos procesos incluyendo los elementos que lo componen y su relación con el cliente.** Se definen los procesos con la ayuda de gráficos y de los instructivos que fueron redactados por el Hotel X.
3. **Medir aspectos característicos de estos procesos.** Se usan métodos de Calidad y Estadística como Histogramas, gráficos de control y gráficos de tendencia para analizar los indicadores que se pueden implementar en Housekeeping.
4. **Detectar las desviaciones e irregularidades a partir de la medición.** Cómo realizar una correcta lectura de los gráficos de los indicadores.
5. **Proponer una solución al problema.** Mediante reuniones donde se discutan las irregularidades y se propongan soluciones.
6. **Seguir controlando el proceso y chequear mediante nuevas mediciones si la solución propuesta es efectiva**

Es responsabilidad de la Jefa de Departamento de que se ejecute este procedimiento para poder gestionar los procesos y facilitar la mejora de los mismos. En el Hotel X no se realizaron todos estos pasos a la hora de certificar. No se realizó una priorización de procesos y los únicos indicadores que se implementaron son los que miden la cantidad de quejas de los clientes. Igualmente se consiguió la certificación del Departamento. En la última auditoría externa se le pidió al hotel que se incluyeran más indicadores en los departamentos certificados.

Al trabajo aportado en la implementación del sistema de Calidad en el Departamento de Housekeeping del Hotel X se le agregan en la presente tesis propuestas para mejorar dicho sistema e incrementar la efectividad de los procesos.

3.3. Selección y Priorización de Procesos

El Hotel X cuenta con una serie de Instructivos que describen los procesos que se realizan dentro del Hotel. Para un primer análisis, se procede a seleccionar los procesos que tienen mayor impacto sobre la satisfacción del cliente. Los procesos que realiza el personal de Housekeeping son:

- **Lavado de Ropa:** Abarca el Lavado de la Ropa desde que el personal de Lavandería toma la prenda (que también pueden ser toallas, sábanas, manteles, etc.) del almacén de Ropa Sucia; pasando por el lavado, el secado y el planchado de la misma; hasta que la vuelve a depositar ya lista en el almacén de Ropa Limpia. Describe las tareas y responsabilidades del sector de Lavandería.
- **Transporte, Almacenado y Distribución de Ropa Sucia:** Comprende la logística de la ropa sucia desde que se saca de la Habitación hasta que se deposita en la correcta ubicación del almacén de Lavandería, ya que hay un lugar para cada tipo de ropa dentro del mismo.
- **Transporte Almacenado y Distribución de Ropa Limpia:** Comprende la logística de la ropa limpia desde el almacén de Ropa Limpia de la Lavandería hasta la habitación correspondiente.
- **Limpieza de Habitaciones:** Consta de la Limpieza de Habitaciones. Consta de diversas tareas y también de tres subprocesos de cierta importancia que ameritan instructivos a parte. Estos son el tendido de camas, la limpieza de baños y la limpieza de la cortina de baños.
- **Tendido de Camas**
- **Limpieza de Baños**
- **Limpieza de Cortina de Baños**
- **Bloqueo de Habitaciones:** Consiste en la inhabilitación y preparación de la habitación cuando requiere tareas de mantenimiento.
- **Desbloqueo de Habitaciones**
- **Chequeo de Habitaciones:** Es un chequeo que realiza la Gobernanta en compañía con personal de mantenimiento y de algún asistente de ser necesario, verificando que no se encuentren errores y el correcto estado de las habitaciones luego de la limpieza de las

mucamas. Este proceso es muy útil en cuanto al control de Calidad que se quiere implementar en el departamento.

- **Artículos de Offices:** los Offices son las pequeñas oficinas de la encargadas de piso, las cuales cuentan con productos de limpieza, carros de carga (1 por piso) amenities y otros artículos del estilo. Es tarea de las encargadas por piso calcular la reposición y el orden de estos offices.
- **Gobernanta, Turno Mañana:** Es un instructivo que describe las tareas que realiza la Gobernanta por la mañana (etapa del día donde más responsabilidades tiene).

Estos instructivos definen los procesos que tiene el Departamento de Housekeeping. A estas 12 tareas se le puede agregar la de la limpieza de áreas comunes, llevado a cabo por el personal de limpieza. En el Hotel no se tiene un Instructivo que describa la limpieza de áreas comunes.

Se seleccionarán los procesos que mayor impacto tengan en el cliente para aplicar herramientas de mejora continua para poder gestionar la Calidad de los mismos. Para realizar esta selección se hace uso del análisis gráfico de las encuestas hecho en la Introducción.

Tipos de quejas de Housekeeping y procesos que las causan

Las quejas del departamento recolectadas en esos meses habían resultado distribuidas de la siguiente manera:

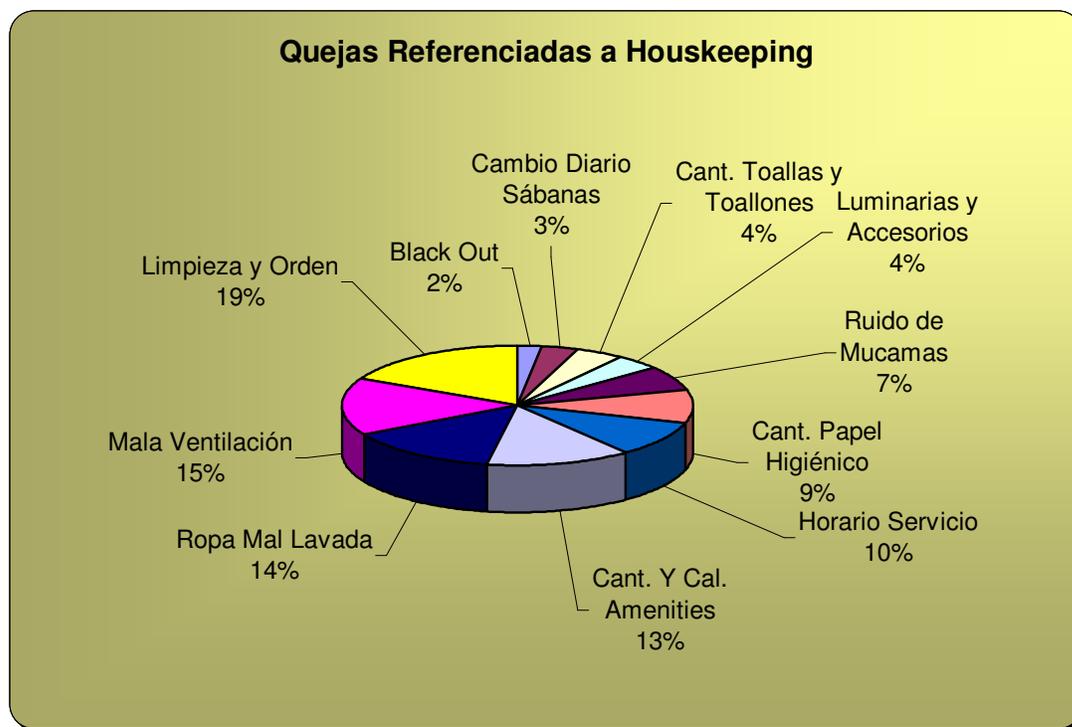


Figura 11. Distribución de quejas del departamento de Housekeeping.

Se relaciona cada tipo de queja con el proceso que la origina para descubrir cuales son los que están generando mayor disconformidad en el cliente. En los otros pasos del método se profundizará en la mejor forma de medirlos y solucionarlos.

- Limpieza y orden de las habitaciones: Es la categoría que más quejas recibió. Evidentemente es muy importante para los huéspedes que el cuarto donde duermen esté limpio, ventilado, ordenado y que todo este en buen estado. La habitación es el principal producto que vende el hotel y debe asegurarse que tenga la calidad adecuada a su categoría de 4 estrellas. También se incluyen las quejas por la limpieza del baño.
- Mala ventilación: Esta queja también se debe a una incorrecta limpieza de habitación. Dentro del instructivo de limpieza hay una tarea que es abrir las ventanas y mantener la puerta abierta el tiempo que las mucamas permanecen en la habitación. La mala ventilación también puede ser asignada a un problema de estructura en las habitaciones de los pisos más bajos donde corre menos aire que en los pisos superiores.
- Ropa mal lavada: La causa de la ropa mal lavada se genera en el lavadero. Los procesos de este sector de Housekeeping son los que hay que controlar para que este tipo de quejas disminuyan. Otro proceso que está íntimamente relacionado con queja es el de la compra de productos de limpieza. Es probable que el problema esté en su

calidad, por lo que convendría implementar un procedimiento para controlar los proveedores, clasificándolos como aptos y no aptos.

- Cantidad y calidad de amenities: Como en el problema anterior, el problema está en los productos que se compran. Más adelante se tratará la redacción e implementación de un procedimiento de compras. También está relacionado con la gestión del stock que se realiza mediante el instructivo de “Artículos de offices”.
- Horario servicio: Con esta queja no hay mucho para hacer, ya que el horario es por la mañana y es el que mejor se ajusta a las necesidades de los huéspedes, no se puede saber cuando algún huésped prefiere que se entre más tarde o más temprano a hacer la habitación (solo colgando el cartel de no molestar en la manija). Lo que sí se puede mejorar es el tiempo que se tarda en hacer la habitación para reducir el tiempo que se tarda en limpiar un piso, ya que la limpieza de todas las habitaciones del piso es lo que hace que algunos cuartos se terminen limpiando muy tarde, o que se tenga que empezar demasiado temprano. La mejor forma de atacar esta queja es tratando de reducir el tiempo de limpieza de habitación lo más que se pueda sin comprometer la calidad de la limpieza.
- Cantidad de papel higiénico: En los baños de las habitaciones se dejan dos rollos de papel higiénico además del que está siendo usado. Se supone que esa cantidad es suficiente hasta el día siguiente cuando pase la mucama de vuelta a reponer. Aparte de que a los clientes les parezca poca esta cantidad, también puede pasar que la mucama se olvide de reponer el papel en alguna limpieza. Para controlar este y otros errores de limpieza se verá más adelante el control de los errores de la limpieza de habitaciones y baño mediante el procedimiento de chequeo.
- Ruido de mucamas, luminarias y accesorios, cantidad de toallas y toallones, cambio diario de sábanas, black out: Estos errores constituyen el 20% de las quejas. Conviene al principio enfocarse en las otras quejas y trabajar para su solución. Igualmente, muchos de los controles que se implementen a partir de las otras quejas incidirán también sobre la solución de éstas al encontrarse en los mismos procesos a ser mejorados.

Mediante esta categorización, se acaba de encontrar, para cada queja, la tarea que la origina. Para saber en qué tareas enfocarse, se obtiene un mejor panorama de la situación haciendo el análisis inverso, enumerando los procesos y viendo qué insatisfacciones causa.

PROCESO	QUEJAS ASIGNADAS
Limpieza de habitaciones/baños y tendido de cama	Limpieza y orden de habitación
	Mala ventilación
	Horario servicio
	Cantidad de papel higiénico
Lavado de Ropa	Ropa mal lavada
Compras*	Ropa mal lavada
	Cantidad y calidad de amenities
Artículos de offices	Cantidad de papel higiénico

*: Todavía no había un procedimiento de compras antes de la certificación.

Tabla 4. Quejas asignadas a procesos

Se propondrá la forma de medir diferentes aspectos de estos procesos para poder mejorarlos y reducir la cantidad de quejas. Antes de proponer los aspectos a medir, hay que describir los procesos y su interrelación.

3.4. Diagrama y descripción de procesos

Para poder saber qué componentes dentro de los procesos pueden estar causando problemas debemos definirlos y ubicarlos dentro de un diagrama que abarque todo el Departamento para ver su interrelación con los otros procesos.

Cuando se habla de definir los procesos es justamente describir sus componentes. Los instructivos con que cuenta el Hotel X describen las tareas que constituyen estos procesos y sus responsables. (Ver capítulo de Instructivos)

El diagrama de flujo de la figura 12 representa la conexión que existe entre las principales tareas del departamento de Housekeeping, conformando un proceso general llevado a cabo por dos de los tres sectores del departamento (lavadero, mucamas). Se decidió dejar las tareas del sector de personal de limpieza encargado de los espacios comunes porque el único punto de relación con los demás es con el procedimiento de compras. Tampoco vale la pena graficarlo aparte porque el único paso que tiene, aparte de las compras, es realizar la limpieza en sí, para lo cual no hay un instructivo creado todavía por el hotel.

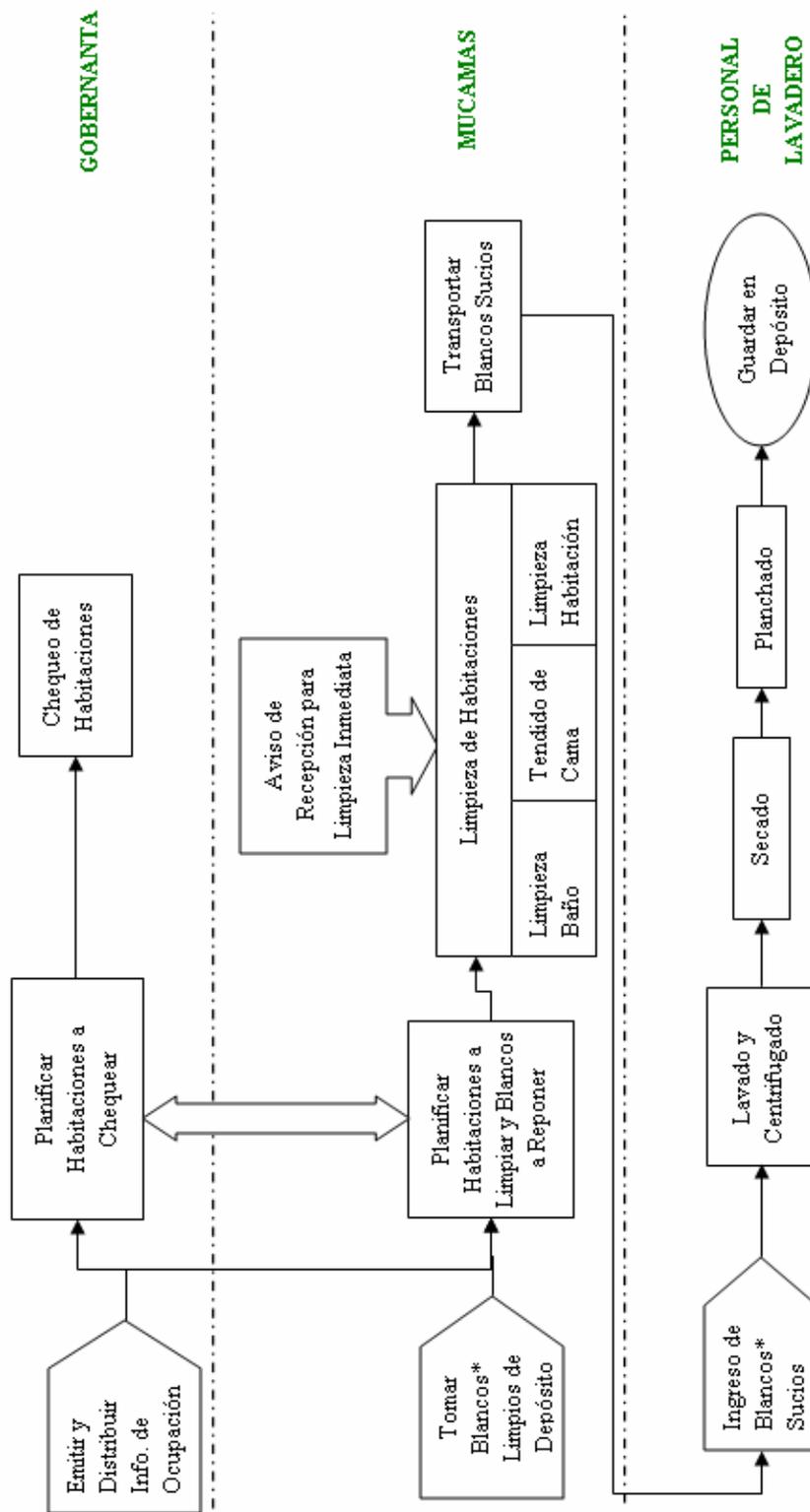


Figura12. Diagrama de procesos de Housekeeping

3.5. Instructivos:

Los siguientes son los instructivos del hotel X para los procesos más importantes.

Mucamas turno mañana

- Retirar de la oficina de Ama de Llaves la llave maestra y el Radio Llamado.
- Dirigirse al piso asignado.
- Colocarse el uniforme.
- Bajar al piso 1° piso a desayunar.
- Dirigirse nuevamente al piso asignado.
- Comenzar las tareas a las 8:30 am.
- Preparar el carro de la limpieza.
- Chequear listado REHK 03 de elementos y productos a transportar en el carro de limpieza
- Comenzar con las tareas de limpieza en las habitaciones "de salida" (si hay)
- Si no hubiera habitaciones "de salida" (ver definición de limpieza de habitación "de salida" y "de servicio" en el instructivo de limpieza) comenzar la limpieza por los pasillos.
- En caso de existir habitaciones libres realizar el chequeo de las mismas.
- Iniciar las tareas en las habitaciones de servicio, que se encuentren desocupadas, a partir de las 9:30 hs de la mañana.

Limpieza de Habitaciones

Esta es una de las tareas clave dentro de este sector. Dentro de este proceso se encuentran algunos subprocesos. Los dos más importantes son la limpieza del baño y el armado de la cama. Antes de describir el proceso se debe definir un par de términos sobre el estado de la habitación

Estado de habitación:

Hay una diferencia en las tareas a realizar en la limpieza, la organización y la preparación de la habitación dependiendo de la situación del huésped alojado en la misma:

-Habitaciones "de salida": son las que serán abandonadas definitivamente por el huésped ese día.

-Habitaciones "de servicio": son aquellas en donde permanecerá el mismo huésped la noche siguiente.

El estado de la habitación está definido en el sistema. El sector de Houskeeping toma este dato del sistema y planifica la limpieza de las habitaciones.

Planificación:

Como se dijo anteriormente, antes de comenzar la Limpieza propiamente dicha, se debe informar en qué habitaciones habrá que hacer una limpieza “de servicio” y en cuales una “de salida”. Para lograr esto, la Gobernanta tiene la responsabilidad de recolectar esta información y distribuirla para cada piso. Estos datos se encuentran en el sistema, fueron cargados en su momento por Ventas o Recepción.

Al margen de esta planificación de limpieza, Recepción debe tener una forma rápida de comunicarse con el personal de Houskeeping principalmente para que cuando alguien esté realizando el Check-out, ya se le pueda avisar a las mucamas que prioricen esa habitación para limpiar por sobre las que figuran en la planificación, para que esté lista por si el nuevo huésped aparece. También es útil para controlar los consumos de frigobar antes de que se vaya el cliente o por ejemplo para consultar cuanto tiempo falta para terminar de preparar una habitación cuyo huésped ya haya arribado al Hotel.

Desarrollo:

Las Tareas que se deben realizar para la limpieza de los dormitorios son:

- Correr las cortinas para permitir el ingreso de luz natural.
- Abrir las ventanas con el fin de ventilar el ambiente.
- Apagar el aire acondicionado, en el caso de que el mismo se encuentre encendido, y la habitación fuese “de salida”.
- Vaciar ceniceros, cestos de papeles y retirar todos los desechos que se encuentren dentro de la habitación. Cambiar las bolsas de residuos.
- Retirar la ropa sucia del dormitorio y baño de la habitación.
- Lavar ceniceros y vasos.
- Reponer la ropa sucia con la ropa limpia que se encuentra en el carro.
- Hacer la cama.
- Limpiar, con trapo tipo gamuza y limpiavidrios: ventanas, espejos y los vidrios de la mesa de luz, escritorio y cuadros.
- Limpiar mobiliario de madera, con trapo tipo gamuza y lustra muebles: respaldo de la cama, mesa de luz, escritorio, patas de sillas, portaequipajes y placards.
- Limpiar, con trapo tipo gamuza apenas húmeda con limpiavidrios: televisores, radios y teléfonos. En caso que la habitación sea “de salida” el teléfono se limpiará con alcohol.

- Limpiar, con trapo rejilla y jalea bactericida: marcos de las ventanas, bajo ventana, equipo de aire acondicionado (en caso de que el mismo fuera de metal) y frigobar.
- En caso de que se hubiese volcado sobre algún mueble café, leche, jugo o cualquier líquido, limpiar con trapo rejilla húmedo.
- Controlar el Frigobar, facturar y reponer la mercadería consumida por el huésped. Informar el consumo a recepción.
- Si el pasajero hubiese dejado ropa para lavandería o tintorería, efectuar control de la boleta confeccionada por el pasajero con la ropa que dejó. De estar todo en regla, firmar la boleta y entregar el paquete con la ropa al valet alrededor de las 10 horas.
- Completar la habitación, dejar sobre:

Mesa de luz: anotador, bolígrafo y pequeños folletos con información telefónica.

Otra mesa de luz: en la parte inferior lustra calzado y dentro del cajón un Nuevo Testamento.

Escritorio: revista de cable, información del bussines center en forma de carpa y el cuestionario.

- Colocar, dentro del placard, en el estante inferior, dos bolsas de lavadero, y en el estante superior, una almohada con su funda correspondiente y con una funda plástica.
- Colocar sobre el frigobar dos vasos con bolsas de plástico con el logo del hotel, dispuestos con la boca hacia abajo sobre dos servilletas de papel.
- Aspirar la alfombra de la habitación.
- Controlar luces o cualquier otro desperfecto que se haya podido detectar.
- Rociar el interior de la habitación con desodorante en aerosol.
- Cerrar ventanas y cortinas.
- Limpiar el baño.
- Lustrar varillas de bronce de la habitación y el baño.

Se recomienda cronometrar este proceso para poder contar con un indicador que proporcione una idea de la eficiencia con la que se está trabajando. Más adelante en la tesis se tratará este indicador. El chequeo de Habitación cumple con el objetivo de asegurar que el trabajo se cumpla correctamente, y la gestión de este indicador temporal ayuda a que se logre en el menor tiempo posible (minimizar los recursos usados).

Limpieza de baño:

Elementos necesarios, en cada uno de los pisos y en sus respectivos carros:

- Balde
- Jalea Bactericida
- Detergente
- Polvo Limpiador

- Fibra Verde
- Trapo de Piso
- Dos Trapos Rejillas
- Escobilla para Inodoros

Las tareas que se deben realizar son:

- Humedecer la fibra verde con agua y agregarle jalea bactericida y polvo limpiador. Se conforma una pasta.
- Limpiar, con la fibra verde y la pasta (obtenida de la mezcla de agua, jalea bactericida y polvo limpiador), azulejos, bañera, bidé, inodoro, lavatorio, mesada, grifería, barral de bañera, jaboneras, caños que estén a la vista y ducha.
- Enjuagar los objetos del paso anterior con agua de las canillas. Tarea que además permite chequear el funcionamiento de las mismas.
- Limpiar con trapo tipo gamuza y limpiavidrios el espejo y la repisa.
- Limpiar taza del inodoro con jalea bactericida.
- Enjuagar la taza del inodoro y colocar desodorante líquido.
- Limpiar piso con trapo de piso mojado y jalea bactericida. Si se detectan pelos pasar la aspiradora a fin de dejar la superficie limpia y libre de pelos, etc.

Reponer:

- Jabones
- Vasos con fundas plásticas colocados boca abajo sobre la repisa
- Bolsitas higiénicas dentro de una canastita con una blanda blanca
- Amenities (shampoo, emulsión, hisopos, una cofia y pañuelos de papel)
- Toallas según cantidad de pasajeros y tipo de habitación
- Papel higiénico
- Lavar balde, trapos de piso, rejillas y gamuzas.
- Cargar productos para ser utilizados en el turno.

Tendido de camas

Desarrollo:

Cuando el tendido de camas es “de servicio”: las sábanas deberán ser usadas por el mismo huésped durante tres noches, a excepción de que las mismas estén manchadas o el huésped solicitara que se cambien. La primera noche el huésped dormirá con sábanas cambiadas, la segunda noche se estirarán las mismas y la tercera noche se marearán las mismas.

Si el tendido de camas es “de salida”: las sábanas utilizadas deberán ser cambiadas.

Las tareas a realizar son las siguientes:

- Dar vuelta el colchón una vez a la semana como mínimo.
- Tender sobre el somier el cubre somier.
- Colocar el colchón sobre el somier.
- Colocar un protector sobre el colchón.
- Extender desde los pies la sábana de abajo en forma completa, la cual se agarra por completo del colchón en forma individual.
- Extender la sábana de arriba, de la misma forma que la anterior, solamente metiendo la parte de los pies debajo del colchón. Dejar un margen de 26 a 30 cm.
- Colocar la frazada sobre la sábana del paso anterior y doblarla sobre la misma de manera que quede hecho el embozo.
- Tomar el colchón por completo, haciendo en los pies un doblez (como si fuera un sobre).
- Colocar las fundas a las almohadas y disponerlas en la cabecera de la cama.
- Tender sobre la cama el acolchado o cubrecama, metiendo debajo de las almohadas una pequeña porción del mismo.
- Colocar almohadones, si los hubiera.

Gobernanta turno mañana

- Comenzar las tareas junto con una mucama a las 7 am
- Retirar de la oficina de seguridad la llave de la oficina de Ama de Llaves y la del Lavadero
- Retirar de la recepción la caja con llaves maestras y llaves de los offices, con los siguientes listados:
 - - Pasajeros IN HOUSE (Lavadero y Ama de Llaves).
 - Salidas recién liberadas (Ama de Llaves).
 - Habitaciones que se retirarán durante el día (Ama de Llaves).
 - Frigobar.
 - Planchado de ropa urgente.
 - Reclamos de pasajeros.
- Consultar con el dataloid sobre los salones que se ocuparán y el horario en que se ocuparán los mismos, o si es necesario desarmar habitaciones para utilizarlas como oficina

CERTIFICACION ISO 9000 EN EL RUBRO DE LA HOTELERIA

- Consultar el libro de novedades y asignar tareas a las mucamas y al personal de áreas públicas
- Entregar la ropa al personal
- Recibir la mercadería
- Recorrer los pisos
- Recepcionar reports, facturas de frigobar y faltantes de elementos de limpieza y amenities.
- Tomar nota por escrito de los reclamos, notificarlos y controlar que se efectúen las correcciones correspondientes
- Entregar los olvidos según reclamos de pasajeros
- Realizar una recorrida diaria desde la pileta hasta las cocheras
- Realizar el chequeo de las habitaciones y de las reparaciones efectuadas en cada uno de los pisos
- Registrar en un REHK 02 – Plano de Ocupación – las habitaciones que se chequearon en el día, especificando la fecha. Se revisan el 100% de las habitaciones en un mes y al siguiente se empieza un nuevo plano
- Registrar en REHK 01 – Seguimiento Estado de Habitaciones- las observaciones encontradas en el chequeo de habitaciones
- Realizar seguimiento de observaciones en REHK 01.

3.6. **Medición de aspectos de los procesos**

Algo que falta hoy en día en el sistema de gestión de calidad hecho para el departamento de Housekeeping del Hotel X, son indicadores efectivos que pueden medir las características más relevantes de los procesos para mejorar su eficacia mediante su gestión. La correcta gestión de estos indicadores permitirá encontrar más fácilmente la causa de los problemas y poder elaborar una solución.

Indicadores a nivel Houskeeping

Tiempo de limpieza de habitación:

La mejor forma de analizar este indicador es mediante un diagrama de control. Este tipo de control se propone para las habitaciones estándar que pueden ser singles o dobles, y que son las que más abundan. Aparte de éstas, hay 5 suites de nivel superior, 12 habitaciones triples, y 10 suites junior que son habitaciones con otro ambiente, a parte del cuarto, donde hay un sillón que se puede usar como cama. La idea es tratar de controlar el tiempo que les lleva a las mucamas hacer la habitación y de que todas las mucamas adopten la misma forma estándar de limpiar la habitación (la indicada en el instructivo) para que se tarde aproximadamente lo mismo en cada limpieza. Esto permite poder planificar mejor la limpieza y no extenderse demasiado en el tiempo total que se tarda en limpiar todas las habitaciones.

Se selecciona un gráfico de control con límites inferiores y superiores para la medición del indicador porque no solo se quiere evitar extenderse demasiado en el tiempo dedicado a este proceso, sino también evitar que se haga a las apuradas. Si se observan muchos tiempos muy cortos en la limpieza de las habitaciones puede significar que la habitación se está haciendo a las apuradas, más rápido pero de forma incompleta o menos a conciencia, causando errores.

En base a estos hechos, se elige usar un gráfico de control para los tiempos de limpieza de habitación.

Antes de empezar con este tipo de control, se corrobora que la distribución de los tiempos que les lleva a las mucamas hacer las habitaciones se comporta parecido a una función de distribución Normal o Campana de Gauss.

Para eso se realiza un histograma con los datos de tiempos extraídos en 2 meses aproximadamente (9 semanas) en uno de los pisos (se supone que si en un piso se da esta normalidad, también se dará para la medición de los tiempos de alguna otra mucama de otro piso). Estos datos son supuestos, ya que no se dispone del tiempo para realizar las mediciones.

Se suponen los tiempos a partir de la experiencia de las mucamas y de algunas mediciones que fueron hechas por parte del departamento de Housekeeping en algún momento con otros propósitos.

Histograma de frecuencia de tiempos:

Se realiza un histograma a partir de los datos de la Tabla 5 para verificar la normalidad de los tiempos.

- Los límites del histograma son los dos valores extremos: 17,2 y 34.
- Se divide en doce intervalos, cada uno de 1,4 minutos.
- En el eje x se encuentra representado el valor inicial de cada intervalo. Por ejemplo, se encontraron 12 valores dentro del intervalo [18,6 – 20], este intervalo en el gráfico está representado por el valor inicial (18,6) en el eje X.

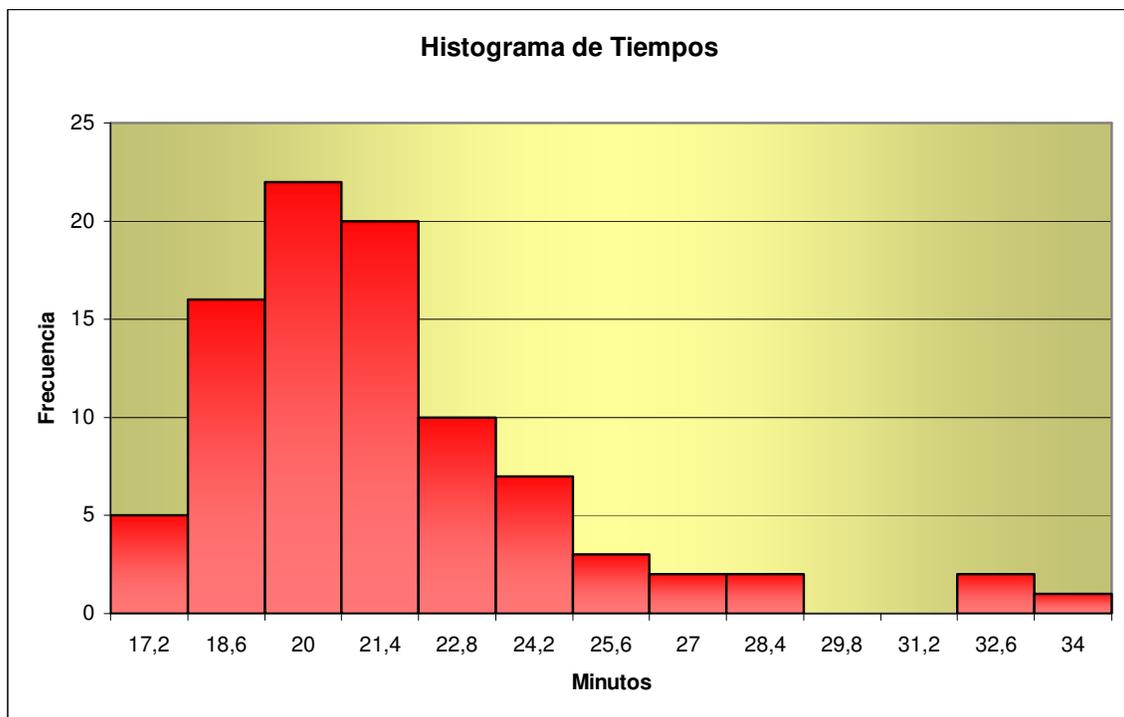


Figura 13. Histograma de frecuencias

Se observa que el histograma se aproxima a una función Normal con un leve sesgo hacia la derecha, por lo tanto se puede utilizar un gráfico de control para gestionar este indicador.

Gráfico de control:

Lo más recomendable es llevar un gráfico por piso antes que uno de todo el hotel. Esto facilita la búsqueda de problemas que causen desequilibrio en el gráfico de control al tener cada gráfico sus correspondientes responsables. También es más correcto medir con un gráfico de control un proceso sobre tiempos de las mismas personas que tratar de medir promedios de tiempos de distintas personas todos mezclados. Evidentemente requiere una mayor cantidad de trabajo, aunque no tanto, como se observará más adelante.

Para ayudar a la estandarización de esta medición, sólo se cronometrarán las “limpiezas de servicio”. Hay más de estas últimas que de las “de salida” por lo que se puede obtener una mayor cantidad de datos. También sería muy útil realizar un gráfico de las limpiezas de salida por piso, aunque para la presente tesis se planteará el primer caso. Una muestra está conformada por las mediciones de tiempos de una semana para poder alcanzar seguro una cantidad de 10 tiempos por muestra.

En conclusión, la muestra:

- **Es de 10 unidades**
- **Abarca una semana**
- **Es por piso**
- **Es exclusivamente de limpiezas de habitaciones de servicio**
- **Solo de habitaciones estándar (singles y dobles)**

Lo primero que hay que hacer es diseñar la tabla donde se cargarán los datos cada día. El eje x del gráfico de control representa las semanas, que en la tabla está representado por las filas. En cada fila hay una muestra que representan los tiempos tomados en la limpieza de las habitaciones de esa semana. Se deben buscar las constantes correspondientes al tamaño de la muestra en una tabla.

Habiendo ya creado una planilla en forma electrónica que calcule los gráficos a partir de los datos ingresados, los pasos para llenarla en el día a día son muy simples. La mejor forma de volcar las mediciones en una computadora es:

1. En cada piso las mucamas registran los tiempos luego de cada limpieza en un formulario.
2. Al terminar las limpiezas de la semana, se envía ese registro a la oficina de la Gobernanta.
3. La Gobernanta carga los datos en la tabla y el gráfico se va completando automáticamente.

Tablas de datos:

CERTIFICACION ISO 9000 EN EL RUBRO DE LA HOTELERIA

Muestra	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	\bar{X}	R
1	21,3	20,1	22,0	23,9	19,1	24,3	20,2	21,4	20,7	19,7	21,3	5,2
2	21,4	28,2	29,1	19,5	23,4	22,6	27,4	24,0	21,3	20,8	23,8	9,6
3	18,3	22,1	23,4	24,0	21,6	23,1	25,0	20,0	21,0	19,0	21,8	6,7
4	22,6	17,2	19,3	20,3	21,5	22,7	22,0	21,8	25,9	26,7	22,0	9,5
5	19,5	21,3	23,0	21,5	18,6	20,0	19,4	33,2	22,0	23,0	22,2	14,6
6	21,0	22,0	21,5	33,2	25,0	34,0	26,1	19,6	18,0	19,0	23,9	16,0
7	19,0	18,0	20,0	21,0	22,0	21,0	20,0	20,0	29,0	24,0	21,4	11,0
8	20,0	22,0	21,0	19,0	22,0	25,0	24,0	22,0	21,0	20,0	21,6	6,0
9	19,1	17,9	25	24,9	20,1	19,3	19,6	24,3	22	18,9	21,11	7,1

Tabla 5. Tabla de tiempos.

Hay que buscar las constantes a usar en las fórmulas para los límites según el tamaño de las muestras. En este caso se remitió a los apuntes de la cátedra de Calidad del ITBA. También se calculan las medias de las medias y de los rangos de cada muestra:

A2	0,308
D2	0,3078
D3	0,223
D4	1,77

Tabla 6. Constantes para cálculo de límites de control

$\bar{\bar{X}}$	22,11
\bar{R}	9,5222
LCIX	19,177
LCSX	25,043
LCIR	2,1235
LCSR	16,854
A2	0,308
d2	0,3078

D3	0,223
D4	1,77

Tabla 7. Medias y límites de control

A partir de estos datos se grafican las curvas, los límites superior e inferior, y las medias:

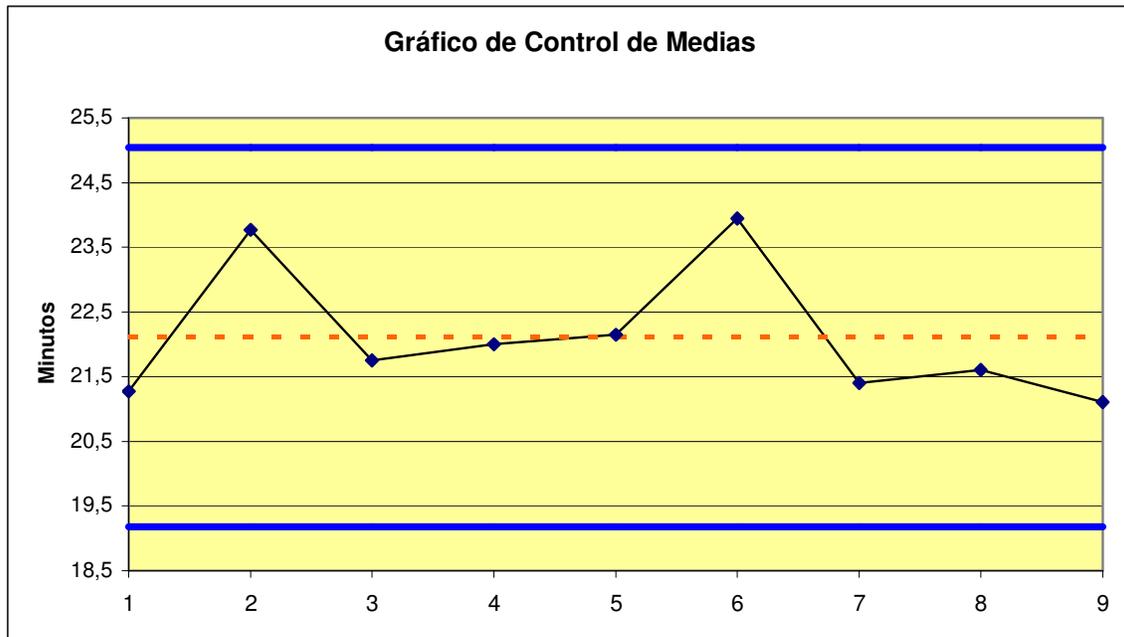


Figura 14. Gráfico de control de medias

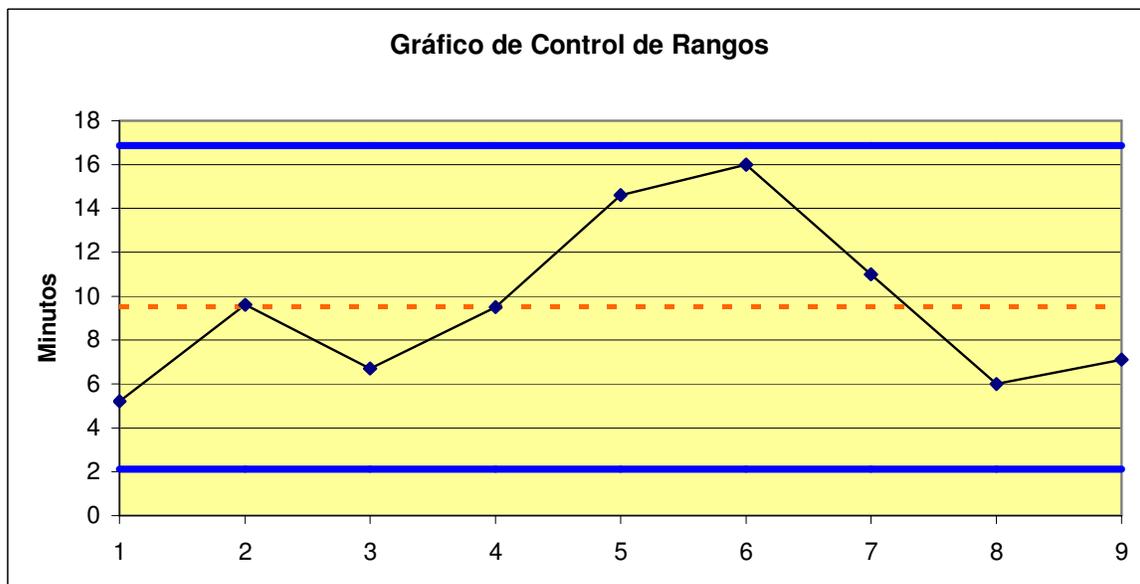


Figura 15. Gráfico de control de rangos.

Estos gráficos se archivan en la PC de la Jefa de Ama de Llaves y se pueden también guardar impresiones en papel actualizadas mensualmente.

A los seis meses es conveniente empezar un gráfico nuevo para que no sea tan largo.

En el capítulo de análisis de las mediciones se explicará qué conclusiones se pueden extraer de observar los gráficos.

Tiempo de limpieza de baño

Con el análisis de tiempos de limpieza de baños se procede de la misma manera que con el de habitaciones. El tiempo de limpieza de habitación incluye la limpieza del baño, aunque es importante realizar mediciones de esta última tarea para, a la hora de analizar las mediciones, se pueda distinguir si el problema está en la limpieza del cuarto o en la del baño.

Compras

Houskeeping es, junto con Alimentos y Bebidas, los departamentos que realizan un mayor volumen de compras. Para asegurarse de la calidad de los productos que se compran es necesario disponer de un control de proveedores. Este procedimiento además es requerido por la Norma ISO 9001.

En la presente tesis se analiza el caso de Housekeeping únicamente ya que Alimentos y Bebidas escapa al alcance del trabajo.

La jefa del departamento de Housekeeping junto con la Gobernanta son las responsables de llevar a cabo este procedimiento. Ellas arman la lista de proveedores aprobados y también se encargan de calificarlos con un puntaje según su desempeño.

Los principales aspectos a controlar y puntuar son el estado del producto, su efectividad, el servicio de entrega en el caso de algunos productos. Depende si aprueban o no estas evaluaciones, aparecen como aptos o no aptos.

Clasificación de Proveedores

Los proveedores se clasifican en:

- **Apto A:** Proveedor sin restricciones.

- **Apto R:** Proveedor con reservas, se amplían controles de recepción.
- **No Apto:** El Jefe de Departamento determinará la conducta a seguir.
- **Potencial:** Proveedor nuevo en evaluación

Evaluación de proveedores

Hay distintas formas de evaluar al proveedor. Si un proveedor no aprueba alguna de estas evaluaciones, debe figurar como No apto en la lista de proveedores, no se promedia la calificación.

Tipos de evaluaciones:

- Por seguimiento: Los proveedores podrán ser calificados en cada entrega y por períodos, según criterios de clasificación establecidos por los jefes de departamento.
- Por entrega: La cantidad de incumplimientos en cada entrega determinará la calificación del proveedor para dicha entrega. Si no se dan incumplimientos, el proveedor se mantiene bajo la clasificación de “Apto A” en este rubro. Si se registran uno o dos incumplimientos el proveedor ingresa en la clasificación de “Apto R”, y de superarse esta cantidad de incumplimientos el proveedor pasa a ser “No Apto”.
- Por período: Cada diez entregas o un año, según lo primero alcanzado.

Apto A: mas del 66% de calificaciones “Apto A”, excepto que las dos últimas entregas tengan calificación “Apto R”, en este caso la calificación final será “Apto R”.

Apto R: mas del 33% de “Apto R” o las dos últimas entregas calificadas con “Apto R”.

No Apto: mas del 33% de “No Apto” o las dos últimas entregas calificadas con “No Apto”.

- Por Evaluación de Calidad: El departamento de Calidad en conjunto con el de Housekeeping puede armar un checklist para comprobar la calidad de los productos. Esta evaluación varía mucho dependiendo el tipo de producto.

Para cada proveedor de insumos críticos hay un registro llamado REHK 05 – Seguimiento de Proveedor. Allí se cargan los resultados de las evaluaciones y con la información de estos registros se completa el Listado de Proveedores Aprobados.

Listado de proveedores aprobados

El registro REHK 04 - Listado de Proveedores aprobados HK – es donde figuran los proveedores de elementos de Housekeeping cuya clasificación es Apto A, Apto R o Potencial. Ante la necesidad de algún nuevo producto se puede confiar en la calidad de los proveedores que figuran en esta lista.

En este registro figura la fecha en donde se lo calificó por última vez. La fecha debe ser menor a un año atrás, de lo contrario hay que evaluar nuevamente.

En el departamento de Calidad se guarda la lista de proveedores aprobados de todo el Hotel, a partir de la armada por los demás departamentos. Los sectores que tienen una importante lista de proveedores son Housekeeping y Alimentos y Bebidas. Los demás departamentos no tienen una gran variedad de proveedores o insumos tan críticos como estos dos.

Control y Chequeo de Habitaciones y baños

Una persona o grupo de personas formada por gente experimentada (entre las cuales se encuentra la Gobernanta) se encarga de chequear el estado de la habitación, controlando que esté limpia y ordenada y que todo funcione correctamente.

Lo ideal es que se chequeen las habitaciones junto con alguien perteneciente al personal de Mantenimiento, para detectar también inconvenientes de estructura, eléctricos o de distribución de agua. El tamaño del grupo depende de la disponibilidad del personal. Lo más común es que esté conformado por dos personas, una de Housekeeping y una de Mantenimiento. Además de confirmar el correcto estado de la habitación, ésta es una forma de chequear que las mucamas estén haciendo bien su trabajo. Se puede considerar como un control de calidad del servicio que provee el departamento de Housekeeping. También es una forma de ayudar a los nuevos empleados a aprender y perfeccionar el procedimiento de limpieza de habitación.

Este procedimiento se puede realizar:

- Al término de cada limpieza “de salida”: En este caso se requiere de mucho personal, especialmente si se trata de un Hotel grande con mucho movimiento, considerando que el personal que realiza este proceso también es probable que tenga otras responsabilidades. Es una técnica correcta para Hoteles chicos.

- Al término de cada limpieza “de salida” y de un número de limpiezas “de servicio” de habitaciones elegidas al azar: Se necesita más gente todavía para un control de este nivel.
- Al término de un número de limpiezas “de salida” y “de servicio”: Este es el más común para hoteles con un gran número de habitaciones y el usado por el Hotel X. Se chequea una cantidad de habitaciones “de salida” y también algunas “de servicio”.

Al término de un período determinado se tienen que haber chequeado el 100% de las habitaciones, aproximadamente 170 en el caso del Hotel X. Para averiguar la longitud de este período se cronometra la cantidad de tiempo que le toma a la Gobernanta y los colaboradores que la acompañen revisar una habitación, se consulta el tiempo por día que puede dedicar a esta tarea, y luego se realiza la siguiente cuenta:

$$\text{Días necesarios para controlar el 100\%: } \frac{\text{CH} \times \text{M/H}}{\text{M/D}}$$

CH: Cantidad de habitaciones. Hay 170 habitaciones de diferentes categorías, todas deben ser chequeadas dentro del período.

M/H: Minutos por habitación: El número varía dependiendo del tipo de habitación, pero oscila entre los 5 y 10 minutos. Se considerará un promedio de 10 minutos por habitación para incluir el tiempo que lleva hacer las anotaciones y trasladarse de una habitación a otra.

M/D: Minutos dedicados por día a la tarea de Control de habitaciones: se dedica 1 hora y media al chequeo de habitaciones.

Con estos datos la cuenta resulta ser:

$$\frac{170 \times 10}{90} = 18,889 \text{ días}$$

Para aproximar este número a un período más común y teniendo en cuenta los posibles retrasos que pueden haber, correcciones que se deban hacer mientras se está chequeando (por ejemplo si se encontró que la cama no está completamente hecha, la gente que chequea puede llamar a las mucamas del piso a que la terminen o si es corto hacerlos ellos mismos) o días en donde por alguna razón no se pueda realizar el procedimiento de chequeo; se decide que se debe chequear el 100% de las habitaciones en UN MES, realizando el chequeo los días hábiles. Se lleva un registro de las habitaciones ya chequeadas y otro de los errores encontrados como se verá más adelante. En estos cálculos no se incluye el tiempo que le lleva a la Gobernanta hacer el seguimiento de los detalles encontrados a largo plazo. A parte de esta hora y media que dedica al chequeo, también dedica otro tiempo a volver a las habitaciones

donde figura en el registro de seguimiento de estado de habitaciones que hubo algún problema otro día que llevara mucho tiempo arreglar, y hay que rechequear si se solucionó.

Cuando en el chequeo se detecta alguna irregularidad que necesita un tiempo considerable de reparación se bloquea la habitación (ver instructivo de Bloqueo de habitación), indicándose en el sistema para que estén informados en Ventas y en Recepción.

Las irregularidades detalladas en el REHK 01 – Seguimiento de estado de habitación – deben tener su seguimiento, para cerciorarse de que se resuelvan todos los inconvenientes encontrados en las habitaciones. Más adelante se detalla el uso de los dos registros usados en el chequeo.

Instructivo de chequeo de habitaciones

- Comprobar el correcto estado y funcionamiento de las lámparas, veladores y tulipas.
- Revisar el estado de los placares, mesas de luz y escritorios. Deben estar limpios y completos con los elementos correspondientes.
- Verificar que los cables de teléfonos, televisores y veladores se encuentren limpios y sin retorcer.
- Controlar la correcta limpieza y funcionamiento de los teléfonos.
- Verificar la correcta limpieza y el adecuado tendido de las camas de las habitaciones.
- Revisar el estado de las alfombras.
- Comprobar que las cortinas y ventanas se encuentren limpias y sin ningún desperfecto.
- Controlar que el cesto de papeles se encuentre limpio y con su respectiva bolsa.
- Revisar que la tapicería de sillas, banquetas y sillones se encuentren limpias y en perfecto estado.
- Verificar que la folletería informativa y las propagandas para el huésped estén completas.
- Comprobar el correcto funcionamiento de la refrigeración o calefacción de la habitación.
- Verificar el estado de las puertas y su correcto funcionamiento.
- Controlar la correcta limpieza de las partes altas de la habitación.
- Controlar la correcta limpieza de los bronce.
- Controlar que el frigobar se encuentre limpio y completo de mercadería.

Chequeo de baño

- Verificar la correcta limpieza de los artefactos sanitarios, espejos, desagües, bañeras, cortinas de las bañeras, azulejos y grifería.
- Comprobar el correcto funcionamiento de la grifería y las descargas de agua de los inodoros.
- Controlar la correcta limpieza de las jaboneras, repisas, los toalleros y los vasos.
- Controlar que los amenities estén completos.

- Revisar que las cañerías no presenten pérdidas.

Registrar resultados

- Registrar en un REHK 02 - Plano de Ocupación - las habitaciones que se chequearon en el día, especificando la fecha. Se revisan el 100% de las habitaciones en un mes y al siguiente se empieza un nuevo plano
- Registrar en REHK 01 - Seguimiento Estado de Habitaciones - las observaciones encontradas en el chequeo de habitaciones

Faltas encontradas en Chequeo (indicador)

-Habitaciones con errores encontrados en el chequeo por semana/mes: Este indicador señala la cantidad de veces que la Gobernanta o alguna asistente de la misma encontró errores en el trabajo hecho de la mucama durante el proceso de chequeo de una habitación en un determinado lapso de tiempo.

Hay que aclarar que cuando se encuentra alguna imperfección en cuanto a la estructura puede ser que sea causa de que la mucama haya hecho mal la habitación o no. Si el televisor no funciona, no es responsabilidad de la mucama porque en el instructivo de limpieza de habitación no hay un paso donde se prueba si el televisor funciona. Por el contrario, si el picaporte de la puerta está dañado sí es responsabilidad de la mucama el hecho de no haber notificado esto a Mantenimiento, ya que es un desperfecto que debería haber notado en el momento que usa el picaporte.

El indicador sólo será sobre los errores encontrados, ya que los desperfectos en la estructura no se pueden prever en la mayoría de los casos y se vuelve difícil encontrar una forma de implementar alguna mejora que prevenga estas irregularidades. Lo que se hace con estos desperfectos de estructura encontrados es solucionarlos y realizar un seguimiento de su evolución, pero no se trabaja sobre las causas. Por el contrario, analizar la cantidad de irregularidades producidas por un mal desempeño de las mucamas en sus tareas aporta una mayor información para ver si se necesita una mayor capacitación o control.

El indicador puede ser semanal o mensual. También se puede adoptar como indicador la cantidad de habitaciones con errores encontradas en el chequeo en un lapso de tiempo, en vez de la cantidad total de errores encontrados. Para el Hotel X se propone usar un indicador de errores encontrados en el chequeo por semana.

Se realiza un gráfico de tendencia de este indicador para gestionar su evolución. Se registran en una tabla de un archivo de Excel la cantidad de errores que fueron anotados en el REHK 01 - Seguimiento de estado de habitaciones – al término de la semana. También se completa

una tabla que indique el promedio de errores encontrados por semana para cada mes. A partir de esta última tabla se grafica la curva de tendencia de las irregularidades encontradas en el chequeo.

CERTIFICACION ISO 9000 EN EL RUBRO DE LA HOTELERIA

Año 2007		
Semana	Cantidad de defectos en estructura	Cantidad de Irregularidades en la limpieza
01-Ene	4	14
08-Ene	2	11
15-Ene	3	9
22-Ene	5	10
29-Ene	6	5
05-Feb	5	10
12-Feb	1	8
19-Feb	2	10
26-Feb	2	9
05-Mar	3	17
12-Mar	1	13
19-Mar	0	12
26-Mar	3	7
02-Abr	7	11
09-Abr	4	10
16-Abr	2	7
23-Abr	4	16
30-Abr	3	6
07-May	3	8
14-May	1	9
21-May	3	11
28-May	1	4
04-Jun	5	8
11-Jun	4	12
18-Jun	6	6
25-Jun	3	9
02-Jul	1	5
09-Jul	3	8
16-Jul	2	9
23-Jul	4	9
30-Jul	1	4
06-Ago	3	11
13-Ago	6	10
20-Ago	1	14
27-Ago	3	10
03-Sep	5	9
10-Sep	2	5
17-Sep	7	10
24-Sep	5	8
01-Oct		
08-Oct		
15-Oct		
22-Oct		
29-Oct		
05-Nov		
12-Nov		
19-Nov		
26-Nov		
03-Dic		
10-Dic		
17-Dic		
24-Dic		

Tabla 8. Irregularidades encontradas en chequeo

Mes	Promedio de errores	Promedio de errores acumulado
Enero	9,8	9,8
Febrero	9,25	9,5
Marzo	12,25	10,4
Abril	10	10,3
Mayo	8	9,9
Junio	8,75	9,7
Julio	7	9,3
Agosto	11,25	9,5
Septiembre	8	9,4
Octubre	0	9,4
Noviembre	0	9,4
Diciembre	0	9,4

Tabla 9. Irregularidades encontradas en chequeo

A partir de estos datos se forma el siguiente gráfico de tendencia:

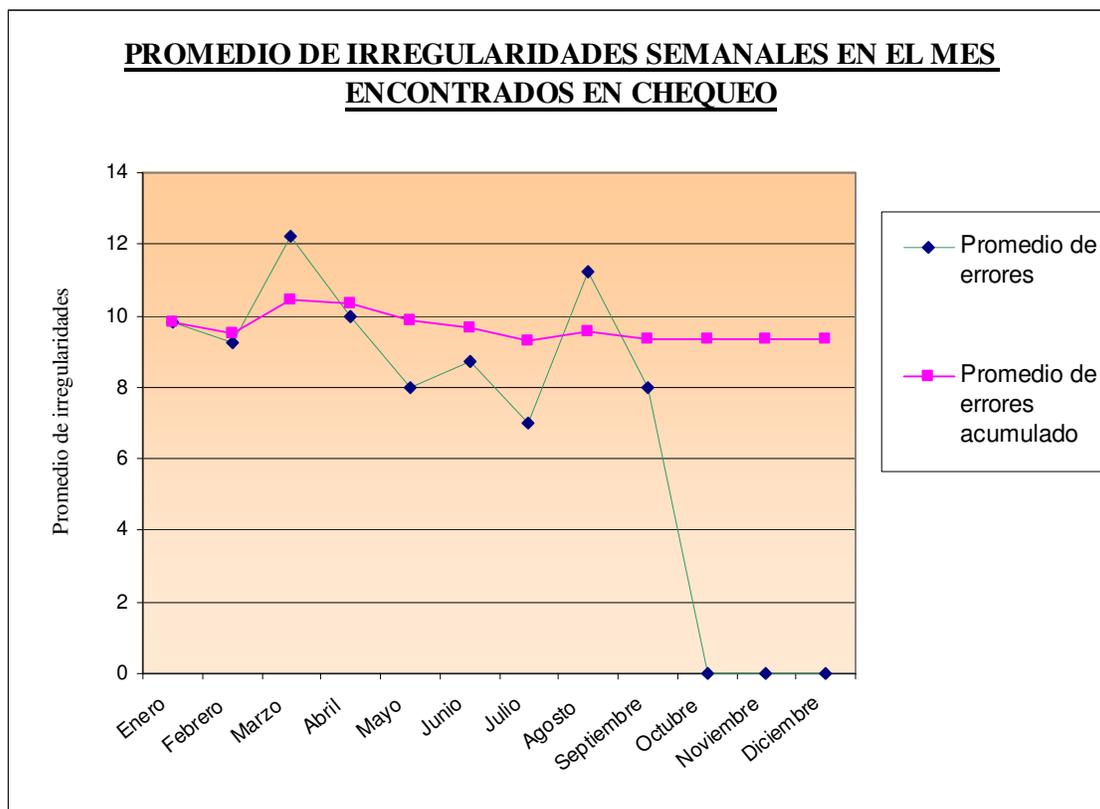


Figura 16. Gráfico de irregularidades relacionadas con el proceso de limpieza

En el capítulo de análisis de las mediciones se explicará que se debe fijar un objetivo para el valor esperado del promedio de errores en el año, e ir gestionando este indicador para que el acumulado no logre superar este número. Hay que intentar implementar mejoras para que las mucamas cometan los mínimos errores posibles y no se dispare el indicador.

Registros del proceso de chequeo

REHK 01 – Seguimiento Estado de Habitaciones:

En este registro se detallan los resultados del chequeo de habitaciones. Se completa uno diariamente, indicando las irregularidades encontradas en la habitación, indicando cuáles de estas irregularidades requieren un seguimiento futuro y cuales no. Por ejemplo, si la cama está un poco desordenada el grupo de chequeo puede pedir que las mucamas la terminen ese día, o hasta terminarla el grupo mismo si es un detalle pequeño. Por otro lado, pueden haber problemas en la estructura de la habitación o en algún mueble que requiera bloquear la habitación y que Mantenimiento se encargue de terminarla. En este caso, el aviso de las mucamas del piso debe llegar a la Gobernanta una vez que el trabajo esté listo, para que ésta registre en el REHK 01 que el error ha sido solucionado. Este registro se mantiene hasta el mes siguiente para que en el próximo chequeo se controle que se hayan resuelto las irregularidades de larga duración que figuraban en el mes anterior.

REHK 02 – Plano de Ocupación:

Es una tabla donde las columnas representan los pisos. En cada columna figuran todas las habitaciones de esos pisos y se los puede marcar con distintos colores o tildarlos para marcar determinadas características de las habitaciones. Este plano se usa en muchos Departamentos. En Housekeeping se usan dos planos de ocupación, en uno se mantiene registro de las habitaciones chequeadas resaltándolas con algún color (se renueva mensualmente) y en el otro se indican las habitaciones bloqueadas o que tengan alguna otra particularidad. El armado de los blocks de estos planos en blanco se terceriza. Se usan una gran cantidad por mes; en Recepción por ejemplo se usan dos o más al día, también para marcar diferentes estados u ocupación de las habitaciones.

Listado de Registros

Se lleva un listado donde figuran todos los registros usados por el departamento de Housekeeping para una mayor organización y para facilitar el trabajo del departamento de Calidad en las auditorías.

La lista debe contener algunos requerimientos mínimos. Debe figurar la versión de la lista, para saber si está actualizada; y debe indicarse cuál es el tiempo mínimo de retención de este registro y si se retiene en el departamento de Housekeeping o no (hay algunos registros que son llenados y usados por personal de Housekeeping pero luego son almacenados en otro departamento).

3.7. Indicadores a nivel de satisfacción de clientes:

Quejas/reclamos por día/mes

En el Hotel X se implementó una forma de medir la satisfacción del cliente a partir de la medición de la cantidad de quejas y reclamos. Al estar analizando el departamento de Housekeeping se tendría que observar principalmente las quejas a ese departamento, pero al ser un indicador que se usa para todos los departamentos de la misma manera y a nivel organización, se lo analizará a nivel de todo el Hotel X.

Este indicador es para todos los departamentos. Es muy similar al de tendencia hecho para los errores encontrados en el chequeo. Simplemente se suman la cantidad de quejas y reclamos en el día recolectados ya sea por encuestas o por los formularios para quejas espontáneas y se lo divide por el total de habitaciones ocupadas (Tabla 10). Se les asigna un departamento responsable como se hizo en el análisis que figura en la introducción. Se grafica la el porcentaje de quejas por habitaciones ocupadas

El porcentaje no intenta reflejar un porcentaje de satisfacción verdadero ya que evidentemente no se encuesta a todos ni se reciben quejas espontáneas de todos los clientes en el Hotel. Lo que se debe gestionar es su variación, como se verá en el próximo capítulo.

En la tabla 10 se muestra un ejemplo del análisis de las quejas del mes de Abril.

CERTIFICACION ISO 9000 EN EL RUBRO DE LA HOTELERIA

ABRIL

DIA	RE	AL	AB	MA	Política y Estructura	TOTAL QUEJAS RECIB.	CANT.DE HAB.OCUPADAS	%	COMENT. POSITIVOS RECIB.
1						8	157	94,90	
2		1			4	5	162	96,91	
3	1			1	3	5	147	96,60	
4				1	4	5	159	96,86	
5		1	1		2	4	159	97,48	
6		1				1	165	99,39	
7					5	5	166	96,99	
8				1	4	5	165	96,97	
9				1		1	162	99,38	
10		1				1	165	99,39	
11	1	1			1	5	127	96,06	
12			1	3	2	6	142	95,77	
13			1	1	3	5	162	96,91	
14		1		1	5	7	157	95,54	2
15		1			2	3	162	98,15	
16		1				1	168	99,40	
17		1				1	155	99,35	
18		2			4	6	160	96,25	
19		1	1		2	4	163	97,55	1
20			1		1	2	156	98,72	
21					3	3	163	98,16	
22		1		1	2	4	163	97,55	
23						4	159	97,48	
24				1		1	113	99,12	
25	1	3		1	2	7	162	95,68	
26		2		3	2	7	160	95,63	
27		1	1	2		4	165	97,58	
28				1	2	3	165	98,18	2
29				2	3	5	154	96,75	
30		1			1	2	116	98,28	
% Quejas Discriminadas X Dpto	2,50	16,67	5,00	16,67	47,50	120	4679	2922,99	
Promedio del Mes								97,43%	

Tabla 10. Quejas del mes de Abril distribuidas por departamento.

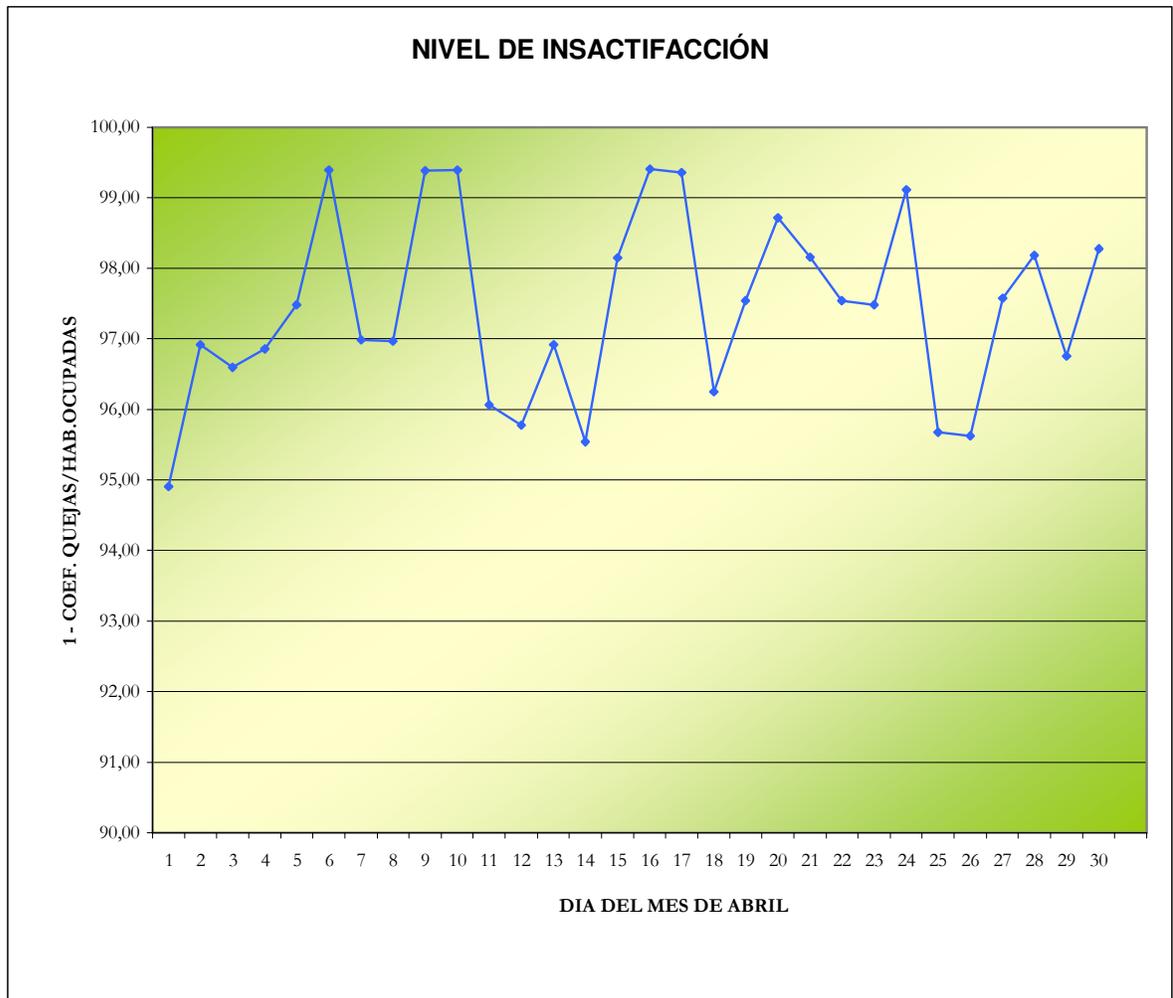


Figura 17. Gráfico de tendencia de quejas totales del Hotel X.

3.8. Detectar las desviaciones e irregularidades

En este paso se analizan los gráficos hechos a partir de las mediciones.

Gráfico de Control

Basándose en los apuntes de la cátedra de Calidad del ITBA, hay distintas irregularidades que pueden surgir en un gráfico de control. Las irregularidades se dan debido a causas especiales. Luego de investigar la causa y solucionarla, los puntos que originaban esa inestabilidad deben ser borrados y se debe realizar nuevamente el gráfico de control recalculando los límites y la media. Los puntos solucionados deben eliminarse tanto del gráfico de promedios como del de rangos, independientemente de donde se haya producido la inestabilidad.

Las irregularidades más importantes para este proceso son:

Gráfico de rangos

- Puntos fuera de los límites de control: Puede significar que se está midiendo mal el tiempo, o que la dispersión del proceso está incrementando. Esto último quiere decir que las mucamas están tardando muy poco en algunas habitaciones y demasiado en otras. Las mucamas podrían no estar siguiendo el mismo instructivo para la limpieza de todas las habitaciones. Este tipo de errores atenta contra la estandarización del proceso de limpieza y se vuelve difícil planificar la limpieza del piso cuando el rango de tiempo que se tarda comienza a incrementar.
- Corridas o tendencias: Es cuando se presentan seis puntos consecutivos crecientes o decrecientes; o cuando hay ocho de diez puntos consecutivos crecientes o decrecientes. Las causas de esto son parecidas al caso anterior. Por otro lado, una corrida descendiente puede significar que se está progresando en la limpieza (se está realizando de forma más estandarizada, por lo tanto con menor variación de tiempo). Hay que investigar las condiciones bajo las que se trabajó en esas semanas si se encuentran tendencias decrecientes para ver si se pueden incorporar al proceso.
- Patrones no aleatorios: Se da cuando hay una presencia mayor a los 2/3 de los puntos graficados en el tercio medio del gráfico, o menos del 45% de los puntos en el tercio medio del gráfico. Si pasa esto hay que ver si no hay un error en el armado del gráfico, o si se están incluyendo habitaciones de categorías distintas en el gráfico (recordar que esta medición se debe hacer sobre la limpieza de “habitaciones de servicio” y de la categoría dobles, no sobre las triples o las suites).

Gráfico de promedios

Los principios estadísticos usados para analizar la inestabilidad del gráfico de promedios son aproximadamente los mismos que los usados en el gráfico de rangos, pero las inestabilidades tienen un significado diferente.

- Puntos fuera del límite de control: En este gráfico, si un punto supera el límite de control superior significa que en esa muestra habían tiempos de limpieza demasiado largos. Habría que investigar cual fue la causa especial que generó esta tardanza en esos tiempos. Si el valor es inferior al límite de control superior quiere decir que en ese período la limpieza se realizó más rápido en promedio. Esto puede ser bueno como no; una tardanza menor también puede significar que la limpieza se está realizando más a las apuradas pero no necesariamente bien. Habría que consultar el REHK 01 - Seguimiento de estado de habitaciones - para ver el número de errores que se registraron en ese período. Como en todos los tipos de inestabilidad, también hay que chequear que se estén realizando correctamente las mediciones y los gráficos.
- Corridas o tendencias: Da evidencia de que se está generando un corrimiento en la media del proceso. Puede significar que hubo algo que causó que las mucamas empiecen a tardar menos o más en hacer la habitación.
- Patrones no aleatorios: al igual que en el gráfico de rangos, esto puede significar que se está realizando mal la medición o que se está tomando una muestra estratificada.
- Ciclos: La aparición de ciclos también da muestras de inestabilidad en el proceso. Hay que investigar cuales son las posibles causas de esto.

Gráfico de tendencia

En el caso de la cantidad de errores detectados en el chequeo, lo que se hace es gestionar un indicador que puede variar mucho ya que se analiza el trabajo de distintos pisos, por lo tanto distintas mucamas. Además ya de por sí es un indicador que varía más que el de los tiempos y el objetivo no es gestionar que permanezca estable, sino reducirlo al mínimo posible.

Se recomienda poner un objetivo para el promedio anual de este indicador, un valor máximo el cual se debe intentar no superar. Este valor se selecciona a partir del valor alcanzado el año anterior. También se intenta de que el gráfico tenga una tendencia en general hacia abajo, o por lo menos que no comience a crecer. En el caso de que esto pase se deben empezar a tomar medidas especiales como ser capacitación de las mucamas.

Lo mismo se hace para el gráfico de quejas del Hotel dividido en departamentos. Se eligen objetivos del promedio de porcentaje de satisfacción general para cada departamento y uno a nivel organización basados en los porcentajes obtenidos el año pasado. En el caso de ser el primer año que se lleva este indicador, se puede basar en algunos meses para fijar el objetivo anual.

Auditorías

Otra fuente de no conformidades son las auditorías realizadas por el departamento de Calidad. Es también otra forma de medición a su modo. Al final de la auditoría los auditores comentan los resultados con el jefe de departamento y el personal que corresponda y se emiten las Solicitudes de Acciones Correctivas correspondientes. Estas acciones correctivas deberán ser llevadas a cabo por el departamento de Housekeeping.

3.9. Proponer una solución al problema

Una vez analizadas las mediciones y halladas las irregularidades, se debe proceder a actuar para atacar la causa de estos problemas.

Para esto se debe reunir parte del personal del departamento y hacer una tormenta de ideas para encontrar soluciones. Algunas son fáciles de proponer, como mayor capacitación a las mucamas de algún piso que estén teniendo un rendimiento bajo. Para otros problemas se requiere de una investigación mayor y de distintas opiniones.

La reunión se realiza una vez por semana y deben estar presentes la Jefa de Housekeeping, la Gobernanta, y los encargados de limpieza y de Lavandería. En el caso de los encargados de piso, es muy difícil contar con todos al mismo tiempo y además no es productivo que la reunión sea tan numerosa. Lo más conveniente es que se organicen para ir turnándose, yendo de a tres o cuatro por semana. Cabe recordar que hay 10 encargadas de piso. La reunión semanal quedaría conformada entonces por 7 personas aproximadamente. Este es un buen número para que cada uno pueda aportar su opinión.

La reunión constaría de tres etapas principalmente: una revisión de los distintos gráficos para medir los procesos y de los inconvenientes más relevantes encontrados en el chequeo; la selección de los problemas que se consideren más relevantes; una tormenta de ideas para proponer soluciones; y el plan de implementación de las soluciones seleccionadas. El plan es discutido en la reunión y también hay que designar a alguien que haya estado presente en la reunión para que redacte este plan más en detalle.

Aspectos del proceso a mejorar:

Se buscan soluciones para erradicar causas especiales encontradas en las mediciones y para mejorar los índices. Para esto se debe decidir sobre qué aspectos o recursos del proceso actuar:

- **Personal:** Mediante pedidos de capacitación, de contratación de nuevo personal, o incentivar con aumentos. Estos pedidos o soluciones son luego discutidas con la gerencia o directamente con la dirección para aprobar el presupuesto.
- **Materiales:** La evaluación de proveedores es la herramienta ideal para detectar problemas relacionados con los productos usados en la limpieza de habitaciones, espacios comunes y ropa en la lavandería. Si la calidad de los productos no convence, quizá haya que cambiar de proveedor. Las fallas en el proceso de limpieza en cuanto a materiales puede ser la forma en que están siendo usados, aunque esto último también puede ser considerado como una falla del personal.

- Elementos y máquinas de limpieza: Para problemas que tienen que ver con las aspiradoras, plumeros, maquinas de lavado, calandras, etc., se puede discutir la compra de una nueva máquina o elemento de limpieza en el caso de que sea muy viejo, o también capacitar mejor al personal en su uso como con los materiales.

En la tormenta de ideas, hay una gran variedad de soluciones que pueden surgir de propuestas de la gente experimentada que trabaja en el sector. Hay que contar con un buen moderador en estas reuniones para que todos puedan opinar y escucharse entre sí.

4. CONCLUSIONES

El objetivo del trabajo fue mostrar la mejor forma de implementar un sistema de Gestión de Calidad en un Hotel y certificar el sector de Housekeeping tomando como ejemplo el Hotel X.

Herramientas de medición:

No se aportan soluciones concretas, sino el método correcto para lograr la erradicación de las causas de los problemas más comunes encontrados. Es más conveniente que las soluciones concretas las aporten la gente que tiene más experiencia en la hotelería y en el área de Housekeeping, lo que un Ingeniero Industrial puede aportar es la mejor forma de controlar los procesos.

Se propusieron mediciones para gestionar los procesos que mayor insatisfacción generaban en los clientes según las encuestas de los últimos meses analizadas en la Introducción, aunque en un futuro se pueden proponer mediciones para las demás tareas y expandir el sistema de gestión de calidad.

Documentos de Calidad:

Se trabajó en conjunto con el jefe de calidad y un asesor externo para armar los documentos de Calidad que mejor se adapten al Hotel X. El resultado fue:

- una mejor comunicación interdepartamental gracias a la Comisión de Mejora,
- un mayor contacto de la Gerencia y Dirección con el rendimiento de los procesos debido a la revisión por la Dirección y a que ahora hay mejores indicadores y gráficos más claros para tener una idea del rendimiento del Hotel,
- una mayor organización y estandarización en la redacción y gestión de los documentos e instructivos de cada departamento,
- responsabilidades más claras dentro de la organización,

Logros y propuestas a futuro:

En el Hotel se llegaron a certificar los departamentos de Recepción y Housekeeping. Muchos de los documentos y herramientas presentadas en el trabajo fueron implementados en el Hotel para obtener la certificación, otras son propuestas personales para incrementar la efectividad del sistema de control de calidad de Housekeeping. Recientemente hubo una auditoría externa para confirmar la certificación. En esta auditoría se le pidió al Hotel que implementara nuevos indicadores y formas de medir la performance de los procesos en las áreas certificadas. Este

trabajo será presentado en la organización para analizar la implementación de las nuevas herramientas propuestas para poder cumplir con esta exigencia pedida por el ente externo y para poder mejorar aún más los procesos de los sectores certificados.

En un futuro también hay que realizar un estudio similar para implementar un sistema para certificar los demás departamentos, especialmente Mantenimiento y Alimentos y Bebidas que son los otros dos sectores complejos y con gran cantidad de quejas expresadas por los huéspedes.

Sistema de Gestión de la Calidad en hotelería:

Como se demuestra en esta tesis, las normas ISO 9001 son muy flexibles y pueden ser perfectamente aplicables a una organización de servicios turísticos como es un Hotel. El número de hoteles certificados crece a un ritmo elevado, muy probablemente el cuadro mostrado en la Introducción con la cantidad de hoteles certificados en Argentina haya cambiado bastante desde el momento en que se redactó esta tesis. Por lo tanto es clave aprender la mejor forma de incorporar un Sistema de Gestión de la Calidad para no quedar relegado en la competencia.

5. APENDICE

Definiciones de categorías de quejas relacionadas con la Hotelería

- **Wi-Fi:** El Hotel x incorporó el sistema de Internet por Wi-Fi, pudiendo acceder gratis desde el lobby y el restaurant. Los clientes suelen quejarse por problemas con la conexión
- **Hora Check-in/out:** El check-out está fijado a la mañana, máximo a las 11 AM. De preferir hacer el check-out más tarde se debe notificar a Recepción y pagar un plus por quedarse hasta después de las 11 AM. Estas disposiciones impuestas por la Dirección genera algunas quejas en los clientes.
- **Solicitado Reservado “Tipo Hab.”:** Este tipo de quejas se dan cuando el cliente había pedido un tipo de habitación a Ventas y cuando llegó al hotel ese tipo de habitación que había reservado no está disponible, o en sistema figura que había reservado otro tipo de habitación.
- **Ascensores:** El hotel ha recibido quejas por la poca cantidad de ascensores (dos), resultando en grandes esperas.

6. BIBLIOGRAFIA

- Juan Carlos Bassi/Carlos Pettinaroli. Apuntes de la cátedra de Calidad del ITBA - *Capítulo 5, Herramientas de Calidad y Capítulo 7, Gráfico de control por variables.*
- Organización Internacional de Estandarización - *Norma ISO 9001:2000.*
- *Normas 9000. Herramientas para que logres implementar ISO 9001.*
<http://normas9000.com/default.html>.